



**PENGARUH INTEGRITAS KARYAWAN, KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BERKELANJUTAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA
KARYAWAN PKS 4
(PT. DHARMA SATYA NUSANTARA TBK)**

TESIS

KONSENTRASI: SUMBER DAYA MANUSIA

DISUSUN OLEH :

KHAMDAN MUTTAQIN

55123010025

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2025**



**PENGARUH INTEGRITAS KARYAWAN, KOMITMEN
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BERKELANJUTAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA
KARYAWAN PKS 4
(PT. DHARMA SATYA NUSANTARA TBK)**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

MERCU BUANA

KHAMDAN MUTTAQIN

55123010025

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2025**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee integrity, organizational commitment, and work motivation on sustainable employee performance, with job satisfaction as a mediating variable among employees at PKS 4 of PT. Dharma Satya Nusantara Tbk. A quantitative approach was used, employing a questionnaire distributed to 110 respondents. Data collection measured variables such as employee integrity, organizational commitment, work motivation, job satisfaction, and sustainable employee performance. Data were analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results indicate that employee integrity, organizational commitment, and work motivation have a positive and significant effect on sustainable employee performance. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the effect of employee integrity, organizational commitment, and work motivation on sustainable employee performance. These findings suggest that employee integrity, organizational commitment, and work motivation play an essential role in fostering sustainable employee performance, particularly among the employees of PKS 4 at PT. Dharma Satya Nusantara Tbk.

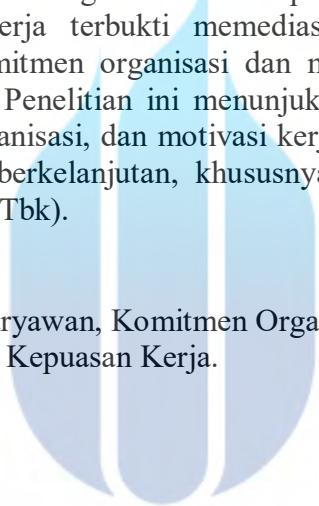
Keywords: *Employee Integrity, Organizational Commitment, Work Motivation, Sustainable Employee Performance, Job Satisfaction.*



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh integritas karyawan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berkelanjutan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PKS 4 PT. Dharma Satya Nusantara Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarkan kepada 110 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan mengukur variabel-variabel seperti integritas karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berkelanjutan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas karyawan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh integritas karyawan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh integritas karyawan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja dapat mendorong terciptanya kinerja karyawan yang berkelanjutan, khususnya pada karyawan PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk).

Kata Kunci: Integritas Karyawan, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Berkelanjutan, Kepuasan Kerja.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Integritas Karyawan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk).

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Khamdan Muttaqin

NIM : 55123010025

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 28 Agustus 2025

Mengesahkan
Dosen Pembimbing,



Dr. Agus Arijanto, M.M

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mercu Buana



Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak

Ketua Program Studi,
Magister Manajemen



Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh Integritas Karyawan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk).

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Khamdan Muttaqin

NIM : 55123010025

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal : 28 Agustus 2025

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 28 Agustus 2025



METER TEMPEL
B75ANX054558782

Khamdan Muttaqin

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI
(SIMILARITY) KARYA ILMIAH**
/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : KHAMDAN MUTTAQIN
NIM */Student id Number* : 55123010025
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:

/The title:

“PENGARUH INTEGRITAS KARYAWAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERKELANJUTAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PKS 4 (PT. DHARMA SATYA NUSANTARA TBK)”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:

/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

09 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:

and the similarity percentage obtained was:

26 %

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 09 September 2025

Kepala Administrasi/ Tata Usaha

FEB Universitas Mercu Buana

/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbil'alamin puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul: Pengaruh Integritas Karyawan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk).

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Agus Arijanto. S.E., M.M selaku dosen pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Andriansyah, M. Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Karyawan PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk) yang telah bersedia meluangkan waktu untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian.
5. Teristimewa, kedua orang tua tercinta Bapak Nasran dan Ibu Muji Rahayu, Nenek Rumiati, Adik Lutfiyatuzzahro, serta keluarga yang telah memberikan semangat, do'a, semangat dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan

dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 28 Agustus 2025



Khamdan Muttaqin



DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	26
1.3. Tujuan Penelitian	27
1.4. Kontribusi Penelitian.....	28
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	30
2.1. Kajian Pustaka	30
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	30
2.1.2. Konsep <i>Sustainability</i> dan SDG.....	31
a. Konsep <i>Sustainability</i>	31
b. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG)	32
c. Relevansi penelitian dengan <i>Sustainability</i> dan SDG 8	33
2.1.3. <i>Grand Theory</i>	34
2.1.3.1. Integritas karyawan.....	34
2.1.3.2. Pengertian Integritas karyawan	34

2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi integritas karyawan.....	36
2.1.3.3. Dimensi dan indikator integritas karyawan	38
2.1.4. Komitmen organisasi.....	39
2.1.4.1. Pengertian komitmen organisasi	39
2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi	39
2.1.4.3. Dimensi dan indikator komitmen organisasi.....	42
2.1.5. Motivasi kerja	43
2.1.5.1. Pengertian motivasi kerja.....	43
2.1.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.	44
2.1.5.3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	44
2.1.6. Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	45
2.1.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	46
2.1.6.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Berkelanjutan	47
2.1.6.3. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	48
2.1.7. Kepuasan Kerja	49
2.1.7.1. Pengertian Kepuasan Kerja	49
2.1.7.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	50
2.1.7.3. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	51
2.2 Penelitian Terdahulu	53
2.3 Pengembangan Hipotesis	58
2.3.1. Pengaruh integritas karyawan terhadap kepuasan kerja	59
2.3.2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja	60
2.3.3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	61

2.3.4. Pengaruh integritas karyawan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan.....	62
2.3.5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan berkelanjutan.....	63
2.3.6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berkelanjutan.....	63
2.3.7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berkelanjutan.....	64
2.3.8. Pengaruh integritas karyawan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan melalui kepuasan kerja	65
2.3.9. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan berkelanjutan melalui kepuasan kerja	66
2.3.10. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berkelanjutan melalui kepuasan kerja	67
BAB III METODE PENELITIAN	68
3.1. Desain Penelitian	68
3.2. Defenisi dan Operasionalisasi Variabel	68
1. Variabel Independent	69
2. Variabel Dependen.....	71
3. Variabel Mediasi.....	72
3.3. Populasi dan <i>Sample</i>	77
3.4. Metode Pengumpulan Data	78
3.5. Metode Analisis Data	81
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	91
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.	91
4.1.1. Sejarah Perusahaan.....	91
4.1.2. Lingkup dan Bidang Usaha	94

4.1.3. Sumber Daya.....	95
4.1.4. Tantangan Bisnis.....	97
4.1.5. Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis.....	98
4.2. Statistik Deskriptif.....	100
4.2.1. Deskripsi Responden.....	101
1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.	101
2. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	102
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	103
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan	103
4.3. Hasil Analisis Data	104
4.3.1. Hasil Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	104
4.3.1.1. Uji Validitas	104
4.3.1.1.1. <i>Convergent Validity</i>	105
4.3.1.1.2. <i>Discriminant Validity</i> / Validitas Diskriminan.....	110
4.3.1.2. Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>).....	118
4.3.2. Hasil Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	119
4.3.2.1. Uji <i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	120
4.3.2.2. Uji <i>F-Square (F²)</i>	121
4.3.2.3. Uji <i>R-Square (R²)</i>	123
4.3.2.4. Uji <i>Q-Square (Q²)</i>	125
4.3.2.5. Nilai <i>Goodness of Fit Index (GoF)</i>	126
4.4. Uji Hipotesis	127
1. (H1): Integritas Karyawan (X1) → Kepuasan Kerja (Z).	130
2. (H2): Komitmen Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z).....	131

3. (H3): Motivasi Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	131
4. (H4): Integritas Karyawan (X1) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y).....	132
5. (H5): Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y).....	132
6. (H6): Motivasi Kerja (X3) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y).....	133
7. (H7): Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y).....	133
8. (H8): Integritas Karyawan (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	134
9. (H9): Komitmen Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	134
10. (H10): Motivasi Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	135
4.5. PEMBAHASAN	135
4.5.1. Pengaruh Integritas Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	135
4.5.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	136
4.5.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	137
4.5.4. Pengaruh Integritas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan	137
4.5.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan	138
4.5.6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan	138

4.5.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	
Berkelanjutan	139
4.5.8. Pengaruh Integritas Karywan terhadap Kinerja Karyawan	
Berkelanjutan melalui Kepuasan Kerja	139
4.5.9. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	
Berkelanjutan melalui Kepuasan Kerja	140
4.5.10. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	
Berkelanjutan melalui Kepuasan Kerja	140
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	142
5.1 KESIMPULAN.....	142
5.2 SARAN	145
5.2.1. Saran Manajerial	145
5.2.2. Saran Penelitian Selanjutnya	147
DAFTAR PUSTAKA.....	149
LAMPIRAN	155



 UNIVERSITAS
 MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Fenomena Gap	3
Tabel 1.2 Data Kinerja Karyawan Berkelanjutan dan Pencapaian Produktivitas PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk) 2019 – 2020	5
Tabel 1.3 Data Kinerja Karyawan Berkelanjutan dan Pencapaian Produktivitas PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk) 2020 – 2021	7
Tabel 1.4 Data Kinerja Karyawan Berkelanjutan dan Pencapaian Produktivitas . PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk) 2021 – 2022	9
Tabel 1.5 Data Kinerja Karyawan Berkelanjutan dan Pencapaian Produktivitas PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk) 2022 – 2023	11
Tabel 1.6 Hasil Pra-Survey Variabel terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan PKS 4 (PT. Dharma Satya Nusantara Tbk)	14
Tabel 1.7 Hasil Pra-Survey Integritas Karyawan	16
Tabel 1.8 Hasil Pra-Survey Komitmen Organisasi.....	17
Tabel 1.9 Hasil Pra-Survey Motivasi Kerja	18
Tabel 1.10 Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	20
Tabel 1.11 Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja.....	21
Tabel 1.12 <i>Research Gap</i>	22
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	53
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	73
Tabel 3.2 <i>Skala Likert</i>	80
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	100
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	101

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	102
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Pekerja	102
Tabel 4.6 <i>Loading Factor</i> Variabel Integritas Karyawan	106
Tabel 4.7 <i>Loading Factor</i> Variabel Komitmen Organisasi	107
Tabel 4.8 <i>Loading Factor</i> Variabel Motivasi Kerja	107
Tabel 4.9 <i>Loading Factor</i> Variabel Kepuasan Kerja.....	108
Tabel 4.10 <i>Loading Factor</i> Variabel Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	109
Tabel 4.11 <i>Nilai Average Variance Extracted (AVE)</i>	111
Tabel 4.12 <i>Hasil Cross Loading</i>	112
Tabel 4.13 <i>Nilai Fornell-Lacker Criterion</i>	116
Tabel 4.14 <i>Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	117
Tabel 4.15 <i>Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha</i>	118
Tabel 4.16 <i>Uji Variance Inflation Factor (VIF)</i>	121
Tabel 4.17 <i>Nilai Uji F-Square (F^2)</i>	122
Tabel 4.18 <i>Nilai Uji R-Square (R^2)</i>	124
Tabel 4.19 <i>Nilai Uji Q-Square (Q^2)</i>	125
Tabel 4.20 <i>Nilai Path Coefficient, T-Statistics dan P-Value</i>	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Sustaianble Development Goals</i>	32
Gambar 2.2. Kerangka Berfikir	59
Gambar 4.1. <i>Hasil Uji Covergent Before Outer Loading</i>	106
Gambar 4.2. <i>Hasil Uji Covergent After Outer Loading</i>	106
Gambar 4.3. <i>Bootstrapping</i>	128



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Penelitian.....	155
Lampiran 2. Daftar Pernyataan Penelitian	157
Lampiran 3. Kuesioner Uji Instrumen	159
Lampiran 4. Data Hasil Kuesioner Penelitian	169
Lampiran 5. Hasil Uji Statistik dengan Menggunakan Uji SmartPLS 4	177
Lampiran 6. Daftar Riwayat Hidup	190

