



**PENGARUH *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,  
KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
*SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
DI PT JASA RAHARJA CABANG KALIMANTAN TIMUR**

**TESIS**

**TUBAGUS FATHUL RAHMAN MAHMUD**

**55123110032**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2025**



**PENGARUH *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*,  
KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
*SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
DI PT JASA RAHARJA CABANG KALIMANTAN TIMUR**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Studi Magister  
Manajemen

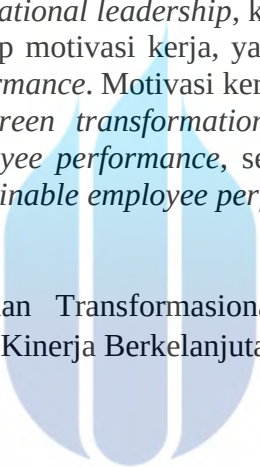
**UNIVERSITAS  
TUBAGUS FATHUL RAHMAN MAHMUD  
55123110032**

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

## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh *green transformational leadership*, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap *sustainable employee performance* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di PT Jasa Raharja Cabang Kalimantan Timur. Dengan pendekatan kuantitatif dan metode survei, penelitian ini melibatkan 67 karyawan yang dipilih dengan teknik jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green transformational leadership* dan kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap *sustainable employee performance*, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. *Green transformational leadership*, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan *sustainable employee performance*. Motivasi kerja berperan sebagai *full mediation* dalam hubungan antara *green transformational leadership* serta kompensasi terhadap *sustainable employee performance*, sedangkan dalam hubungan antara budaya organisasi dan *sustainable employee performance*, motivasi kerja berperan sebagai *partial mediation*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional Hijau, Kompensasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Berkelanjutan Karyawan.



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## **ABSTRACT**

*This study examines the effect of green transformational leadership, compensation, and organizational culture on sustainable employee performance with work motivation as a mediating variable at PT Jasa Raharja East Kalimantan Branch. With a quantitative approach and survey method, this study involved 67 employees selected with saturation technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS. The results showed that green transformational leadership and compensation have no direct effect on sustainable employee performance, while organizational culture has a positive and significant effect. Green transformational leadership, compensation, and organizational culture have a positive effect on work motivation, which in turn increases sustainable employee performance. Work motivation acts as a full mediation in the relationship between green transformational leadership and compensation on sustainable employee performance, while in the relationship between organizational culture and sustainable employee performance, work motivation acts as a partial mediation.*

*Keywords: Green Transformational Leadership, Compensation, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Continuous Performance.*



## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *green transformational leadership*, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap *sustainable employee performance* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di PT Jasa Raharja Cabang Kalimantan Timur

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Tubagus Fathul Rahman Mahmud

NIM : 55123110032

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Agus Arijanto, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini:

Judul : Pengaruh *green transformational leadership*, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap *sustainable employee performance* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di PT Jasa Raharja Cabang Kalimantan Timur.

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Tubagus Fathul Rahman Mahmud

NIM : 55123110032

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 14 Agustus 2025

Merupakan hasil penelitian dan merupakan hasil karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan 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, 14 Agustus 2025



(Tubagus Fathul Rahman Mahmud)



**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* : TUBAGUS FATHUL RAHMAN MAHMUD  
NIM */Student id Number* : 55123110032  
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:  
*/The title:*

“PENGARUH GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SUSTAINABLE EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT JASA RAHARJA CABANG KALIMANTAN TIMUR”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:  
*/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:*

16 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:  
*and the similarity percentage obtained was:*

**21 %**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 16 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 puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh *Green transformational leadership*, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap *Sustainable Employee Performance* dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi di PT Jasa Raharja Cabang Kalimantan Timur”.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr Agus Arijanto, MM 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 kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si. Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Rekan sejawat karyawan PT Jasa Raharja Cabang Kalimantan Timur yang telah membantu dan memberikan semangat.
5. Rekan sejawat mahasiswa angkatan 43 Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Kampus Meruya.
6. Teristimewa, istri tercinta Fariesza Anggita Junidiawati dan anak tersayang, Tubagus Abrizam Fatih Abbasy yang selalu memberikan semangat, doa dan dukungan moral serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak lepas dari ketidaksempurnaan 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, 14 Agustus 2025

Penulis



## DAFTAR ISI

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| ABSTRAK .....                                                 | i          |
| ABSTRACT .....                                                | ii         |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                       | iii        |
| LEMBAR PERNYATAAN.....                                        | iv         |
| PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (SIMILARITY).....              | v          |
| KATA PENGANTAR .....                                          | vi         |
| DAFTAR ISI .....                                              | vii        |
| DAFTAR TABEL .....                                            | viii       |
| DAFTAR GAMBAR .....                                           | ix         |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                          | x          |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                                | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                           | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                     | 16         |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                    | 17         |
| 1.4 Kontribusi Penelitian.....                                | 19         |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b> | <b>20</b>  |
| 2.1 Kajian Teori.....                                         | 20         |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....                                | 44         |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis.....                               | 54         |
| 2.4 Kerangka pemikiran .....                                  | 65         |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                        | <b>66</b>  |
| 3.1 Desain Penelitian .....                                   | 66         |
| 3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....               | 67         |
| 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....                       | 70         |
| 3.4 Metode pengumpulan Data .....                             | 72         |
| 3.5 Metode Analisis Data .....                                | 75         |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                       | <b>83</b>  |
| 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....                      | 83         |
| 4.2 Hasil Penelitian.....                                     | 87         |
| 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....                          | 126        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                       | <b>143</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                                          | 143        |
| 5.2 Saran .....                                               | 146        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                   | <b>151</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                          | <b>161</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan .....                                                                                         | 4   |
| Tabel 1. 2 Pra-Survei Kinerja Karyawan Berkelanjutan ( <i>Sustainable Employee Performance</i> ) .....                              | 5   |
| Tabel 1. 3 Pra-Survei Penerapan Green Transformational Leadership, Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Kerja .....           | 10  |
| Tabel 2. 1 Jurnal Internasional.....                                                                                                | 40  |
| Tabel 2. 2 Jurnal Nasional .....                                                                                                    | 46  |
| Tabel 3. 1 Operasional Variabel .....                                                                                               | 64  |
| Tabel 3. 2 Persebaran Sampel Penelitian.....                                                                                        | 66  |
| Tabel 3. 3 Klasifikasi <i>Job Grade</i> .....                                                                                       | 67  |
| Tabel 3. 5 Skala <i>Likert</i> .....                                                                                                | 70  |
| Tabel 4. 1 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                                           | 84  |
| Tabel 4. 2 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Umur.....                                                                    | 85  |
| Tabel 4. 3 Jumlah dan Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja.....                                                              | 87  |
| Tabel 4. 4 Jumlah dan Presentase Responden Berdasarkan Pendidikan .....                                                             | 89  |
| Tabel 4. 5 Hasil Uji Pengujian <i>Loading Factor</i> Variabel Penelitian.....                                                       | 94  |
| Tabel 4. 6 Hasil Uji Pengujian <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....                                                        | 95  |
| Tabel 4. 7 Hasil Uji validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) dengan <i>Cross Loading Tahap 1</i> .....               | 98  |
| Tabel 4. 8 Hasil Uji validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) dengan <i>Cross Loading Tahap 2</i> .....               | 99  |
| Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) dengan <i>Fornell-Lacker</i> .....                      | 102 |
| Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) dengan <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> ..... | 104 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas <i>Cronbach's alpha</i> .....                                                                     | 105 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i> .....                                                                | 107 |
| Tabel 4. 13 Hasil Uji Pengujian <i>R-squared (R<sup>2</sup>)</i> .....                                                              | 109 |
| Tabel 4. 14 Hasil Pengujian <i>Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)</i> .....                                                       | 111 |
| Tabel 4. 15 Pengaruh Parsial Variabel Independen Terhadap Dependen .....                                                            | 115 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 1. 2 Variabel yang Mempengaruhi <i>Sustainable Employee Performance</i> ... | 8   |
| Gambar 2. 1 Hierarki Kebutuhan menurut Maslow .....                                | 34  |
| Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran                                                     |     |
| Maslow .....                                                                       | 34  |
| Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran .....                                               | 60  |
| Gambar 4. 1 Path Diagram Model Penelitian .....                                    | 91  |
| Gambar 4. 2 Loading Factor Variabel Penelitian .....                               | 93  |
| Gambar 4. 3 <i>Output Model PLS-SEM Algorhitm</i> .....                            | 110 |
| Gambar 4. 4 Pengujian <i>Path Coeficence &amp; P-value</i> .....                   | 114 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1: Surat Permohonan Penelitian/Pengumpulan Data..... | 154 |
| Lampiran 2: Kuesioner Penelitian... ..                        | 156 |
| Lampiran 3: Deskripsi Responden... ..                         | 163 |
| Lampiran 4: Tabulasi Data .....                               | 164 |
| Lampiran 5: Hasil Pengolahan Data.....                        | 172 |

