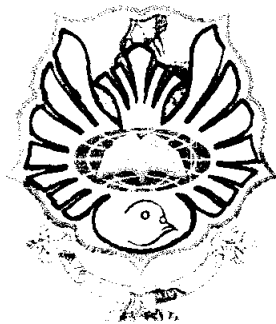


**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN  
MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
DI PT. TATAMULIA NUSANTARA INDAH**

**TESIS**

**Oleh :**

**ROBERTUS RIAN TO SUNUR, S.T.  
NIM : 8112409010**



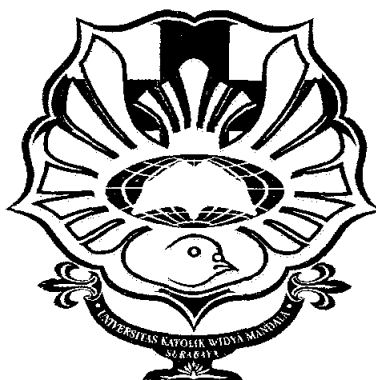
NO. DAFTAR	00059/11
TANGGAL	10-09-2010

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
SEPTEMBER 2010**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN  
MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT.  
TATAMULIA NUSANTARA INDAH**

**TESIS**

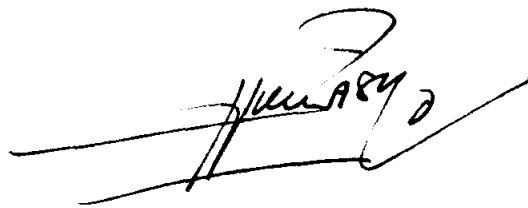
**Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
untuk memenuhi persyaratan  
gelar Magister Manajemen**



**OLEH  
ROBERTUS RIAN TO SUNUR, S.T.  
NIM. 8112409010**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
2010**

Tesis berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT. TATAMULIA NUSANTARA INDAH” yang ditulis dan diajukan oleh ROBERTUS RIAN TO SUNUR, S.T. NIM. 8112409010. telah disetujui untuk diuji.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Teman Koesmono', with a large, stylized flourish extending to the right.

( Prof. Dr. H. Teman Koesmono, M. M)  
Pembimbing Tesis

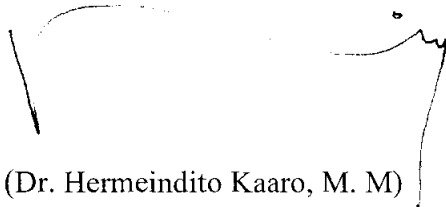
## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis berjudul "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT. TATAMULIA NUSANTARA INDAH" yang ditulis dan diajukan oleh ROBERTUS RIAN TO SUNUR, S.T. NIM. 8112409010. telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 3 September 2010.

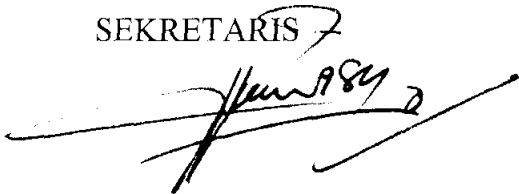
### PANITIA PENGUJI

KETUA



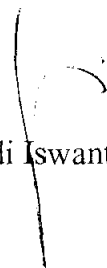
(Dr. Hermeindito Kaaro, M. M)

SEKRETARIS



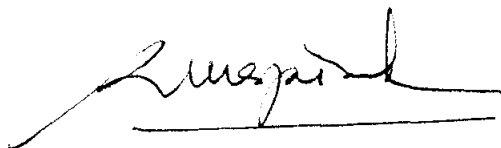
(Prof. Dr. H. Teman Koesmono, M. M)

ANGGOTA



(Y. B. Budi Iswanto, Ph.D)

PROGRAM PASCASARJANA  
DIREKTUR



(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

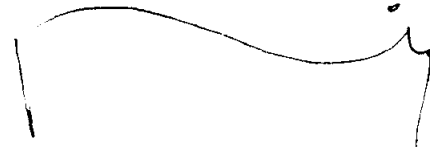
## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT. TATAMULIA NUSANTARA INDAH” yang ditulis dan diajukan oleh ROBERTUS RIAN TO SUNUR, S.T. NIM. 8112409010. telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 3 September 2010.

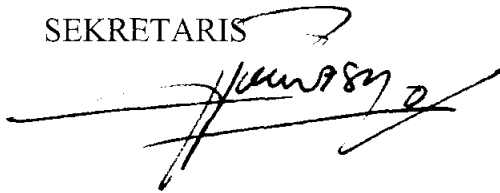
### PANITIA PENGUJI

KETUA



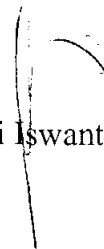
(Dr. Hermeindito Kaaro, M. M)

SEKRETARIS



(Prof. Dr. H. Teman Koesmono, M. M)

ANGGOTA



(Y. B. Budi Swanto, Ph.D)

PROGRAM PASCASARJANA  
DIREKTUR

(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

**UCAPAN TERIMA KASIH**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas bimbingan dan anugerah yang telah dikaruniakan kepada penulis, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak terlepas dari kesalahan-kesalahan mengingat keterbatasan kemampuan penulis serta keterbatasan data pendukung yang ada. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan oleh penulis.

Dalam penulisan tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan baik berupa masukan-masukan yang membangun, rekomendasi serta dorongan secara moril maupun materiil dari berbagai pihak sebagai pemberi semangat penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih setulusnya kepada:

1. Bapak Dr. J. S. Ami Soewandi selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Ibu Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Ibu Adriana Marini Purwanto, S.E., Ak., M.Si. Selaku Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
4. Bapak Dr. Hermeindito Kaaro selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

5. Bapak Prof. Dr. Teman Koesmono, MM. selaku pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Bapak Y. B. Budi Iswanto, PhD. selaku penguji tesis ini, yang telah memberikan masukan-masukan yang berguna bagi tesis ini kepada penulis
7. Seluruh dosen Program Pascasarjana Konsentrasi Manajemen Strategik Universitas Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan sumbangan pengetahuan kepada penulis pada waktu masa studi.
8. Seluruh staf dan karyawan Program Pascasarjana dan seluruh petugas perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi dan data dalam penulisan tesis ini.
9. Orang tua, Kakak, dan Keluarga selaku pemberi motivasi dan dukungan baik secara moral maupun material sehingga penulis dapat melanjutkan studi dan dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik
10. Ucapan terima kasih secara khusus kepada Susanti Efina S.Psi selaku manajer HRD PT. Tatamulia Nusantara Indah yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan kuliah dan dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik
11. Seluruh staf dan karyawan PT. Tatamulia Nusantara Indah yang telah banyak membantu penulis dalam pemberian informasi dan data dalam penulisan tesis ini.



## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang tertulis di dalam Tesis ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam Tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Surabaya, 23 Agustus 2010

Hormat saya,

Robertus Rianto Sunur

## **ABSTRAK**

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Tatamulia Nusantara Indah. Penelitian ini menggunakan sampel purposive, dengan jumlah responden 151 karyawan yang telah bekerja lebih dari 4 tahun, data didapatkan dengan menggunakan kuesioner. Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program *Analysis of Moment Structure* (AMOS) versi 18 disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalurnya 0.242, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalurnya 0.168, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalurnya 0.374, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.276, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.150, motivasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.164, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.388

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, loyalitas karyawan

## **ABSTRACT**

This research aims to measure and examine the influence of the organization culture, leadership, and motivation toward employee loyalty through employee satisfaction as intervening variable at PT. Tatamulia Nusantara Indah (TATA). Purposive sampling was used in this research with 151 respondent which has been worked more 4 years. Structural Equation Modelling (SEM) with Analysis of Moment Structure (AMOS) version 18 along with Goodness of Fit Model has been used in this research. The results show that organization culture has significant influence to employee satisfaction (0.242), leadership has significant influence to employee satisfaction (0.168), motivation has significant influence to employee satisfaction (0.374), organization culture has significant influence to employee loyalty (0.276), leadership has significant influence to employee loyalty (0.150), motivation has significant influence to employee loyalty (0.164), and employee satisfaction has significant influence to employee loyalty (0.388).

**Key Word:** organization culture, leadership, motivation, work satisfaction, employee loyalty

# DAFTAR ISI

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN SAMPUL DALAM	
LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJIAN TESIS	
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	
UCAPAN TERIMA KASIH	
PERNYATAAN ORISINALITAS	
ABSTRAK.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Budaya Organisasi.....	9
2.3. Kepemimpinan .....	14
2.3.1. Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.4. Motivasi.....	21

2.4.1. Teori-Teori Motivasi.....	22
2.4.1.1. Teori Maslow.....	22
2.4.1.2. Teori ERG Aldefer.....	24
2.4.1.3. Teori Hezberg.....	25
2.4.1.4. Teori Mc Clelland.....	27
2.5. Kepuasan kerja.....	28
2.6. Loyalitas Karyawan.....	31
2.7. Hubungan antara Variabel Independen dengan Variabel Dependen.....	32
2.7.1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	32
2.7.2. Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja.....	32
2.7.3. Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja.....	32
2.7.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Loyalitas Karyawan.....	33
2.7.5. Hubungan Kepemimpinan dengan Loyalitas Karyawan.....	33
2.7.6. Hubungan Motivasi dengan Loyalitas Karyawan.....	34
2.7.7. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Loyalitas Karyawan.....	34
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1. Kerangka Konseptual.....	35
3.2. Hipotesis.....	35
3.3. Rancangan Penelitian.....	36
3.4. Populasi dan Sample.....	36
3.5. Klasifikasi Variabel.....	37
3.5.1. Variabel Penelitian.....	37

3.5.1.1.	Variabel Independen.....	37
3.5.1.2.	Variabel Dependen.....	37
3.5.1.3.	Variabel <i>Intervening</i> .....	37
3.5.2.	Definisi Operasional.....	37
3.5.2.1.	Budaya Organisasi.....	37
3.5.2.2.	Motivasi.....	38
3.5.2.3.	Kepemimpinan.....	38
3.5.2.4.	Kepuasan Kerja.....	38
3.5.2.5.	Loyalitas Karyawan.....	39
3.6.	Instrumen Penelitian.....	39
3.7.	Prosedur Pengumpulan Data.....	40
3.8.	Teknik Analisis Data.....	40
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	44
4.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	44
4.1.2.	Visi dan Misi Perusahaan.....	45
4.1.3.	Nilai-Nilai Personal Perusahaan.....	45
4.2.	Deskripsi Hasil Penelitian.....	44
4.2.1.	Karakteristik Responden.....	46
4.2.2.	Klasifikasi Jenis Kelamin Responden.....	46
4.2.3.	Klasifikasi Umur Responden.....	47
4.2.4.	Klasifikasi Pendidikan Responden.....	47
4.2.5.	Klasifikasi Lama Bekerja Responden.....	48



5.4. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan.....	79
5.5. Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan.....	80
5.6. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan.....	80
5.7. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan.....	81
5.8 Implikasi Terhadap PT. Tatamulia Nusantara Indah .....	82
5.8.1. Variabel Motivasi.....	82
5.8.2. Variabel Kepemimpinan.....	86
5.8.9. Variabel Loyalitas Karyawan.....	91
<b>BAB 6. PENUTUP.....</b>	<b>93</b>
6.1. Kesimpulan.....	93
6.1. Saran.....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>98</b>
Lampiran 1 Kuesioner.....	103
Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner.....	106
Lampiran 3 Deskripsi Variabel.....	110
Lampiran 4 Validitas dan Reliabilitas X1.....	111
Lampiran 5 Validitas dan Reliabilitas X2.....	113
Lampiran 6 Validitas dan Reliabilitas X3.....	115
Lampiran 7 Validitas dan Reliabilitas Y1.....	117
Lampiran 8 Validitas dan Reliabilitas Y2.....	119
Lampiran 9 Output Structural Equation Modeling.....	121

## DAFTAR GRAFIK

Grafik	Halaman
<b>BAB 5</b>	
5.1 Persentase Jawaban Pernyataan 1 Variabel Motivasi .....	82
5.2 Persentase Jawaban Pernyataan 2 Variabel Motivasi.....	83
5.3 Persentase Jawaban Pernyataan 3 Variabel Motivasi.....	84
5.4 Persentase Jawaban Pernyataan 4 Variabel Motivasi.....	84
5.5 Prosentase Jawaban Pernyataan 5 Variabel Motivasi.....	85
5.6 Persentase Jawaban Pernyataan 1 Variabel Kepemimpinan.....	84
5.7 Persentase Jawaban Pernyataan 2 Variabel Kepemimpinan.....	87
5.8 Persentase Jawaban Pernyataan 3 Variabel Kepemimpinan.....	88
5.9 Persentase Jawaban Pernyataan 4 Variabel Kepemimpinan.....	89
5.10 Persentase Jawaban Pernyataan 5 Variabel Kepemimpinan.....	89
5.11 Persentase Jawaban Pernyataan 2 Variabel Loyalitas.....	92

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
<b>BAB 1</b>	
1.1 Tabel Masa Kerja Karyawan PT TATA.....	5
<b>BAB 2</b>	
2.1 Tabel Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Dahulu.....	8
<b>BAB 3</b>	
3.1 Tabel Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	43
<b>BAB 4</b>	
4.1 Uji Reliabilitas Budaya Organisasi.....	57
4.2 Uji Reliabilitas Motivasi.....	58
4.3 Uji Reliabilitas Kepemimpinan.....	58
4.4 Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja.....	59
4.5 Uji Reliabilitas Loyalitas Karyawan.....	60
4.6 Hasil Pengujian Model Loyalitas Karyawan.....	63
4.7 Hasil Pengujian Kesesuaian Model Loyalitas Karyawan.....	64
4.8 Pengaruh Langsung Variabel Penelitian.....	67
4.9 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian.....	68
4.10 Pengaruh Total Variabel Penelitian.....	69
<b>BAB 5</b>	
5.1 Hasil Pengujian Kesesuaian Model Loyalitas Karyawan .....	71