

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA  
ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Bank Jateng Cabang Se Koordinator Pati)**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan Strata dua (S2)  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus

**Oleh:**

**JOHAN HARDIANTIKO  
NIM. 2017-01-012**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2022**

TESIS

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Bank Jateng Cabang Se Koordinator Pati)

Oleh;

**JOHAN HARDIANTIKO**  
NIM. 2017- 01 - 012

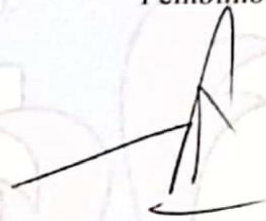
Telah disetujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus  
Pada tanggal 12 Februari 2022

Pembimbing I



Dr. Mokhamad Arwani, SE, MM  
NIDN. 0610057804

Pembimbing II



Dr. Drs. Ag. Sunarno Handoyo, SH, S.Pd, MM  
NIDN. 0026065516

Mengetahui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus



Dr. Kertati Sumekar, SE, MM.  
NIDN. 0616077304

## HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI

### PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Bank Jateng Cabang Se Koordinator Pati)

Nama Mahasiswa : JOHAN HARDIANTIKO  
NIM : 2017-11-012  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tanggal Ujian : 12 Februari 2022

#### TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Mokhamad Arwani, SE, MM

#### Anggota

: Dr. Drs. Ag. Sunarno Handoyo, SH, S.Pd, MM (.....)

#### TIM PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Supriyono, SE, MM

Tanggal Ujian : 12 Februari 2022

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis dengan judul:

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Bank Jateng Cabang Se Koordinator Pati)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik di Perguruan Tinggi, dan belum terdapat karya maupun pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini terbukti ada unsur – unsur plagiasi, maka saya bersedia gelar Magister Manajemen dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Kudus, Februari 2022



Mahasiswa

Johan Hardiantiko  
NIM. 2017-11-012

## RIWAYAT HIDUP

**Johan Hardiantiko** adalah nama penulis Tesis ini. Penulis lahir dari pasangan Bapak Muhammad Djaldan dan Ibu Suci Murtini sebagai anak pertama dari dua bersaudara. Sosok Penulis lahir di Jepara pada tanggal 20 Agustus 1987. Penulis menempuh pendidikan formal dari SD Negeri 01 Panggang Jepara (lulus tahun 1999), melanjutkan ke SMP N 1 Jepara (lulus 2003), melanjutkan ke SMA N 1 Tahunan Jepara (lulus 2005), kemudian melanjutkan ke Universitas Brawijaya (UB) Malang (lulus 2010), Setelah lulus penulis bekerja pada perusahaan BUMD (PT. Bank Jateng) hingga sekarang ini. Untuk mengembangkan karier akhirnya penulis pada tahun 2017 melanjutkan kuliah di Pascasarjana Universitas Muria Kudus Program Studi Manajemen. Semangat yang tinggi walau cobaan silih berganti terus dihadapi demi keuletan yang tinggi dalam mencari ilmu, dijadikan motivasi dirinya, ketekunan dalam belajarnya untuk terus belajar dan berusaha hingga akhirnya penulis bisa menyelesaikan Tesis. Semoga tesis ini bisa memberikan kontribusi yang positif pada dunia perbankan. Akhir kata penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas penyelesaian Tesis yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Cabang Se Koordinator Pati).”**

## HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M. Si, selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan ijin studi.
2. Dr. Kertati Sumekar, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis.
3. Dr. Kertati Sumekar, SE, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang sudah memberikan kemudahan dan dorongan hingga tesis ini dapat terwujud.
4. Dr. Mokhamad Arwani, SE, MM, selaku dosen pembimbing 1 yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan serta memberi saran hingga terwujudnya tesis ini.
5. Dr. Drs. Ag. Sunarno Handoyo, SH, S. Pd, MM, selaku dosen pembimbing 2 yang telah bersedia meluangkan waktu, menyemangati hingga tesis ini bisa terselesaikan
6. Dr. Supriyono, SE, MM selaku dosen penguji atas arahan dan masukkannya
7. Kedua orang tua yang selalu support dan memberikan doa dan motivasi
8. Anak istri tercinta atas doa dan semangat yang diberikan
9. Keluarga besar Bank Jateng Capem Lasem
10. Keluarga besar Program Studi Pasca Sarjana Universitas Muria Kudus
11. Sahabat seperjuangan yang telah memberikan semangat hingga selesainya tesis ini.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan semuanya. Terimakasih yang tak terhingga.

Kudus, Februari 2022

Johan Hardiantiko  
NIM. 2017-11-012

## ABSTRAK

Perusahaan berfokus terhadap tercapainya suatu tujuan perusahaan. Perusahaan diharapkan mampu menghadapi perubahan lingkungan secara cepat agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat di era saat ini. Dengan adanya sumberdaya manusia yang memiliki kualitas serta kompetensi yang mumpuni menjadi suatu keharusan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja lebih baik. Di dalam penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai variable Mediasi pada PT. Bank Jateng Cabang se Koordinator Pati. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian secara kuantitatif. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 184 responden dari total 250 responden 5 Kantor Cabang Bank Jateng yang ada di Koordinator Pati. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Dalam Uji instrument menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengolahan data menggunakan *scoring, editing, coding dan tabulating*. Metode analisis data menggunakan SEM AMOS (*Structural Equation Modelling*). Hasil analisis data setelah dilakukan uji data menyimpulkan bahwa secara langsung variabel Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Secara langsung variabel Kepuasan Kerja mampu menjadi variabel Mediasi antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja mampu menjadi Variable Mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Motivasi kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.

## ABSTRACT

The company focuses on achieving a company goal. The company is expected to be able to deal with environmental changes quickly in order to survive in the face of increasingly fierce market competition in the current era. With the existence of human resources who have qualified and competent competencies, it is a must for the company to produce better performance. In this study, the purpose of this study was to analyze work motivation and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT. Bank Jateng Branch as Pati Coordinator. The type of research conducted is quantitative research. The sample taken in this study were 184 respondents from a total of 250 respondents from 5 Central Java Bank Branch Offices in the Pati Coordinator. Collecting data in this study using a questionnaire. In the test instrument using validity and reliability tests. Data processing uses scoring, editing, coding and tabulating. The data analysis method used SEM AMOS (Structural Equation Modeling). The results of data analysis after the data test concluded that the variables of Work Motivation and Organizational Culture had a positive and significant effect on Job Satisfaction and Employee Performance. Directly the variable job satisfaction is able to become a mediating variable between work motivation and employee performance. Job satisfaction can be a mediating variable between organizational culture and employee performance.

*Keywords: work motivation, organizational culture, employee performance, and job satisfaction.*



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kemudahan dalam segala urusan, meringankan langkah dan melimpahkan nikmat sehat, sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis dengan Judul:

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Bank Jateng Cabang Se Koordinator Pati)**

Tesis ini menyajikan pokok-pokok bahasan meliputi Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variable Mediasi. Banyak pengalaman berharga yang bisa diambil pada saat proses penulisan karena penulis bisa memahami bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia yang baik bisa membuat sebuah organisasi menjadi begitu kuat dan terorganisir. Penulis berharap kritik dan saran yang membangun agar tesis ini menjadi lebih baik serta nantinya berguna di masa yang akan datang.

Kudus, Februari 2022

Penulis

Johan Hardiantiko

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI .....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.1 Perumusan Masalah .....	12
1.1 Tujuan Penelitian .....	13
1.1 Manfaat Penelitian.....	13
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Tinjauan Penelitian terdahulu .....	15
2.2 Landasan Teori .....	17
2.2.1 Motivasi Kerja .....	17
2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	17
2.2.1.2 Teori-teori Motivasi Kerja .....	18
2.2.1.3 Indikator Motivasi Kerja .....	24
2.2.2 Budaya Organisasi .....	30
2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	30
2.2.2.2 Jenis Budaya Organisasi .....	34
2.2.2.3 Indikator Budaya Organisasi .....	35
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	36
2.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	36
2.2.2.2 Karakteristik Kinerja Karyawan .....	38
2.2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	39

2.2.2.4	Penilaian Kinerja Karyawan .....	41
2.2.4	Kepuasan Kerja .....	43
2.2.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja .....	43
2.2.4.2	Indikator Kepuasan Kerja .....	45
<b>BAB III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN</b>		
	<b>HIPOTESIS .....</b>	<b>49</b>
3.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	49
3.2	Pengaruh Antar Variabel .....	50
3.2.1	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	50
3.2.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	51
2.2.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	52
3.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	53
3.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	54
	<b>BAB IV. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>56</b>
4.1	Rancangan Penelitian .....	56
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	57
4.3	Populasi dan Sampel .....	58
4.4	Metode Pengumpulan Data .....	60
4.4.1	Jenis dan Sumber Data .....	60
4.4.2	Teknik Pengumpulan Data .....	61
4.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	65
4.5.1	Variabel Penelitian .....	65
4.5.2	Operasional Variabel .....	66
4.6	Uji Validitas dan Reabilitas .....	69
4.6.1	Uji Validitas .....	69
4.6.1.1	Validitas Konvergen .....	70
4.6.1.2	Validitas Diskriminan .....	72
4.6.2	Uji Reabilitas .....	73
4.7	Asumsi – asumsi SEM .....	73
4.8	Langkah – langkah SEM .....	74
	<b>BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>81</b>
5.1	Gambaran Umum .....	81
5.2	Analisis Diskriptif .....	89

5.2.1	Karakteristik Responden .....	89
5.2.2	Tanggapan Responden Terhadap Variabel .....	91
5.3	Kehandalan Uji Instrumen .....	96
5.3.1	Uji Validitas .....	96
5.3.2	Variance Extracted (AVE) .....	97
5.3.3	Discriminant Validity .....	98
5.3.4	Uji Reabilitas .....	99
5.4	Analisis Data .....	99
5.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori .....	100
5.4.2	Analisis SEM .....	104
5.5	Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM .....	108
5.5.1	Normalitas Data .....	108
5.5.2	Outliers .....	109
5.5.3	Multicollinearity dan Singularity .....	110
5.5.4	Uji Kausalitas ( <i>Regression Weight</i> ) .....	111
5.6	Pengujian Hipotesis .....	113
5.7	Hasil <i>Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect</i> .....	118
5.8	Pembahasan .....	119
BAB VI. PENUTUP .....		129
6.1	Kesimpulan .....	129
6.2	Implikasi Teoritis .....	130
6.3	Implikasi Manajerial .....	130
6.4	Penelitian Lanjutan .....	131
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

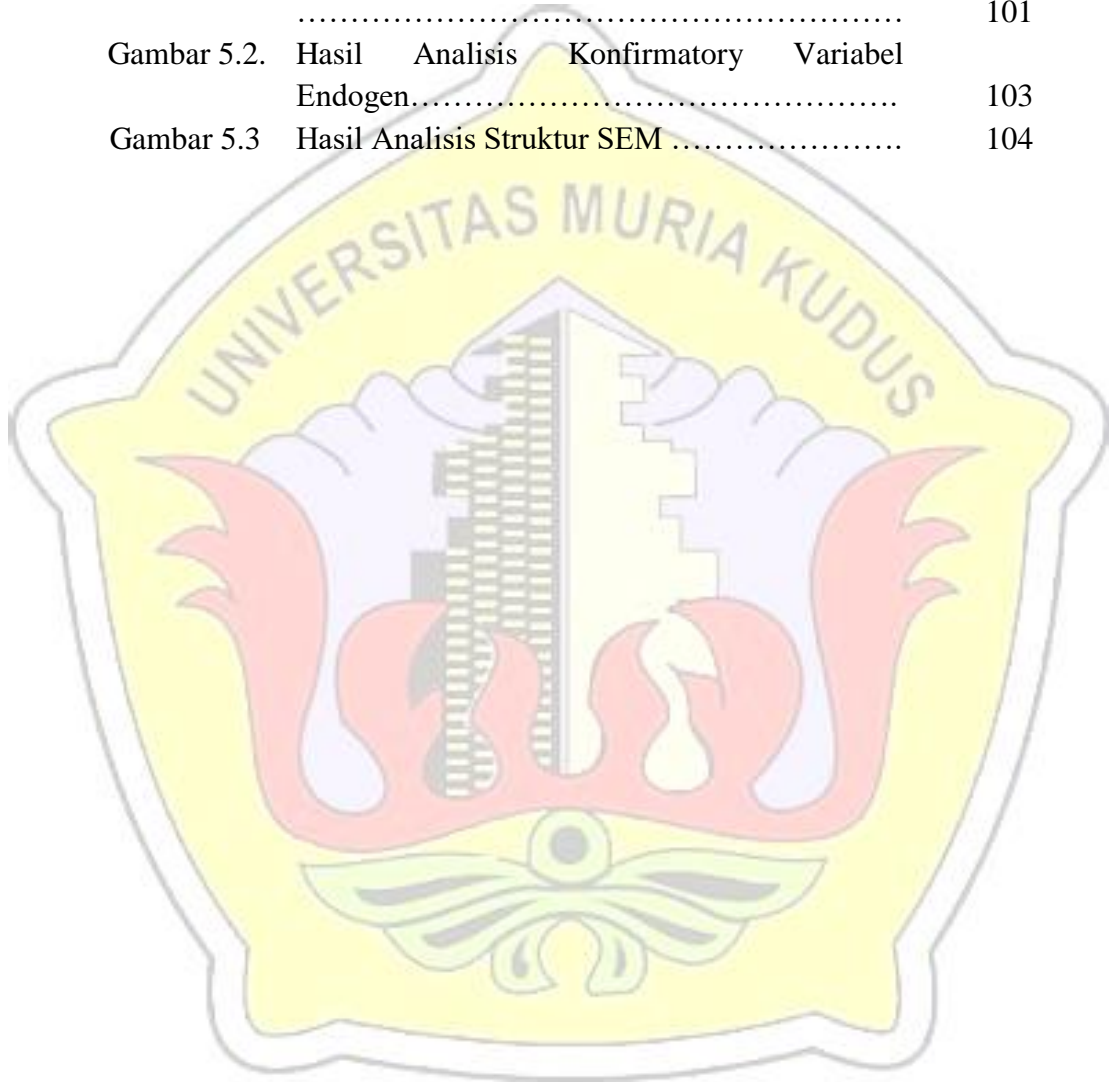
	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Tabel Keluhan Nasabah .....	8
Tabel 1.2. Tabel Data Kinerja .....	9
Tabel 1.3. Tabel Data Pencapaian Laba .....	10
Tabel 4.1. Tabel Kantor Cabang .....	57
Tabel 4.2. Tabel Variabel dan Indikator Penelitian .....	68
Tabel 4.3. Tabel Faktor Loading Uji Validity .....	71
Tabel 4.4. Variabel dan Indikator Pengukuran .....	75
Tabel 4.5. Tabel Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	79
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	89
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	90
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	90
Tabel 5.4. Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	92
Tabel 5.5. Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	93
Tabel 5.6. Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	94
Tabel 5.7. Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....	95
Tabel 5.8. Uji Validitas Konvergen Variabel .....	96
Tabel 5.9. Uji Variance Extracted (AVE) .....	97
Tabel 5.10. Discriminant Validity .....	98
Tabel 5.11. Uji Reliabilitas .....	99
Tabel 5.12. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Eksogen .....	102
Tabel 5.13. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Endogen .....	103
Tabel 5.14. Evaluasi Kriteria <i>Goodness-Of-Fit</i> .....	105
Tabel 5.15. Uji Normalitas Data .....	108
Tabel 5.16. Analisa Outlier .....	110
Tabel 5.17. Correlation .....	111
Tabel 5.18. Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM dengan Standardized Regression .....	111
Tabel 5.19. Koefisien Determinasi SEM .....	113

Tabel 5.20. Hasil Uji Hipotesis .....	114
Tabel 5.21. Tabel Direct Effect, Inderec Effeks dan total Effect.....	118



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 3.1. Gambar Konsep Penelitian .....	50
Gambar 4.1. Pembentukan diagram alur .....	75
Gambar 5.1. Hasil Analisis Konfirmatory Variabel Eksogen .....	101
Gambar 5.2. Hasil Analisis Konfirmatory Variabel Endogen.....	103
Gambar 5.3 Hasil Analisis Struktur SEM .....	104



**DAFTAR LAMPIRAN**

