

TESIS

**PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA UNIT QUALITY CONTROL PT SEMEN TONASA**

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB
SATISFACTION AT THE QUALITY CONTROL UNIT OF PT SEMEN TONASA***

**DWI KURNIAWAN
A022222008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2025**



TESIS

**PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA UNIT QUALITY CONTROL PT SEMEN TONASA**

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB
SATISFACTION AT THE QUALITY CONTROL UNIT OF PT SEMEN TONASA***

disusun dan diajukan oleh:

**DWI KURNIAWAN
A022222008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2025**



Optimized using
trial version
www.balesio.com

TESIS
PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA UNIT QUALITY CONTROL PT SEMEN TONASA

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB
SATISFACTION AT THE QUALITY CONTROL UNIT OF PT SEMEN TONASA

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar magister manajemen

DWI KURNIAWAN
A022222008

HALAMAN JUDUL



kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2025



Optimized using
trial version
www.balesio.com

TESIS

PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA UNIT QUALITY CONTROL PT SEMEN TONASA

Disusun dan diajukan oleh

DWI KURNIAWAN
A022222008

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister **Sains Manajemen** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 24 Januari 2025 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Maat Pono, S.E., M.Si.
NIP. 19580722 198601 1 001



Dr. Julius Jilbert, S.E., M.IT.
NIP. 19730611 199802 1 001

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg., C.M.P.C.M.A.
NIP. 197412062000121001



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : **DWI KURNIAWAN**

NIM : **A022222008**

Program Studi: Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sebenar- benarnya bahwa tesis yang berjudul:

**PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA UNIT *QUALITY CONTROL* PT SEMEN TONASA**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis ter kutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur- unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan di proses sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 pasal 70).

Makassar, 24 Januari 2025
Yang membuat pernyataan,



DWI KURNIAWAN



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan karunia-Nya dan kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul “Pengaruh Transformasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Pada Unit *Quality Control* PT. Semen Tonasa” guna memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai Gelar Magister Sains Manajemen pada Program Studi Magister Sains Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hassanudin.

Penyusunan tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Prof. Dr. Maat Pono, S.E.,M.Si. selaku pembimbing utama dan Dr. Julius Jilbert, S.E.,M.IT. selaku pembimbing II, yang penuh kesabaran meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan serta petunjuk yang sangat berguna dalam penyusunan tesis ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. Dr. Sumardi, S.E.,M.Si. kemudian Prof. Dr. Mahlia Muis, S.E.,M.Si. dan Dr. Nurdjanah Hamid, S.E.,M.Agr. selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan dan kritikan yang sangat bermanfaat. Selain itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hassanudin
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si.,CIMB. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hassanudin.
3. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E.,M.Si.,M.Mktg.,C.MP.,CMA. selaku Ketua



Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hassanudin.

4. Seluruh Dosen Program Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
5. Seluruh Staf Administrasi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
6. Seluruh Staf Administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Sains Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Pimpinan dan Pegawai Kantor PT. SEMEN TONASA yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini
8. Kedua Orang Tua, Istri dan keluarga besar saya yang telah memberikan motivasi dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini
9. Wahyudi, SE.,M.SM. kemudian Abah Ir. Riduan Marzuki yang telah memberi dukungan penuh dalam penyelesaian tesis ini
10. Segenap pihak dan teman-teman yang belum sempat disebutkan satu persatu. Terima kasih telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, Januari 2025

Penulis

DWI KURNIAWAN



ABSTRAK

DWI KURNIAWAN. Pengaruh Transformasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Pada Unit *Quality Control* PT. Semen Tonasa (dibimbing oleh **Prof. Dr. Maat Pono. S.E., M.Si., dan Dr.Julius Jilbert, S.E., M.IT**)

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki Pengaruh Transformasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Pada Unit *Quality Control* PT Semen Tonasa. Jenis penelitian yang digunakan observasi dan kuesioner. Populasi dari penelitian ini sebanyak 50 orang Karyawan. Teknik penarikan sampel ialah *sample random sampling* menggunakan teknik *Path analysis*. Data dianalisis dengan pendekatan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan Kerja. Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Transformasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.



nsformasi Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja karyawan,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.2 Tinjauan Empiris	17
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	23
3.1 Keterkaitan antar variabel dan kerangka konseptual	23
3.2 Kerangka Konseptual	27
3.3 Hipotesis	27
BAB IV METODE PENELITIAN	28
4.1 Rancangan Penelitian	28
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	28
4.4 Jenis dan Sumber Data	29
4.5 Metode Pengumpulan Data	30
4.6 Metode Analisis Data	31
4.7 Syarat	32
4.8 Hipotesis	34
4.9 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	34



BAB V	38
HASIL PENELITIAN.....	38
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	38
5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	38
5.1.2 Visi dan Misi PT Semen Tonasa	39
5.2 Karakteristik Responden.....	40
5.2.1 Jenis Kelamin	40
5.2.2 Usia	40
5.3 Deskripsi Variabel Penelitian	41
5.4 Variabel Transformasi Organisasi.....	42
5.5 Variabel Budaya Organisasi	44
5.6 Variabel Kepuasan Kerja	45
5.7 Variabel Kinerja Karyawan.....	46
5.8 Hasil Analisis Data.....	47
5.8.1 Uji Reliabilitas Variabel Transformasi Organisasi.....	47
5.8.2 Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	48
5.8.3 Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja.....	48
5.8.4 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	49
5.9 MODEL 1 (X1 dan X2 terhadap Y).....	50
5.9.2 Uji Normalitas Metode Kolmogorov Smirnov.....	51
5.9.3 Uji Multikolinearitas.....	51
5.9.4 Uji Heteroskedastisitas Metode Grafik	52
5.9.5 Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser	52
5.9.6 Uji Autokorelasi.....	53
5.10 ANALISIS REGRESI MODEL 1	53
5.10.1 Uji R Square	53
5.10.2 Uji F	54
5.10.3 Uji t	54
5.11 MODEL 2 (X1, X2 dan Y terhadap Z).....	55
5.11.1 Uji Normalitas Metode Grafik	55
5.11.2 Uji Normalitas Metode Kolmogorov Smirnov.....	55
5.11.3 Uji Multikolinearitas.....	56
5.11.4 Uji Heteroskedastisitas Metode Grafik	56



5.11.5 Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser	57
5.11.6 Uji Autokorelasi.....	57
5.12 ANALISIS REGRESI MODEL 2	58
5.12.1 Uji R Square	58
5.12.2 Uji F	58
5.12.3 Uji t	59
5.13 PATH ANALYSIS.....	60
5.13.1 Transformasi Organisasi→Kepuasan Kerja→Kinerja Karyawan	60
5.14 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	61
BAB VI	62
PEMBAHASAN.....	62
6.1 Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kepuasan kerja	62
6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	63
6.3 Pengaruh Transformasi Organisasi terhadap kinerja karyawan	65
6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	67
6.5 Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	68
6.6 Pengaruh Transformasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	69
6.7 Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	71
BAB VII	74
PENUTUP	74
7.1 KESIMPULAN	74
7.2 SARAN	75
DAFTAR PUSTAKA.....	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam masa persaingan global yang intens, setiap bisnis harus memenuhi kriteria kinerja yang ketat untuk tetap beroperasi. Kinerja karyawan harus dimaksimalkan agar kinerja perusahaan memenuhi tujuan karena setiap karyawan memainkan peran penting dalam bagaimana bisnis beroperasi sehubungan dengan bidang keahlian tertentu mereka.

Dalam lima tahun terakhir, sektor semen Indonesia telah beralih dari oligopoli yang ketat ke monopoli. Para peserta industri Indonesia menanggapi peluang untuk ekspansi dalam konsumsi semen per kapita negara dengan berinvestasi dalam lebih banyak kapasitas produksi dan memperluas jumlah perusahaan semen yang beroperasi di sana. Tetapi pasokan yang tinggi yang dihasilkan oleh kapasitas tambahan tidak memenuhi permintaan untuk semen, dan sebagai akibatnya, persaingan di pasar semen Indonesia menjadi lebih sengit. Hal tersebut dibuktikan dengan data total kapasitas produksi semen di Indonesia tahun 2023 mencapai 120 juta ton dengan kebutuhan semen di dalam negeri hanya 62 juta ton, artinya ada kapasitas produksi 58 juta ton semen tidak terserap.



bar 1. 1 : Trend Pertumbuhan Kapasitas Produksi Semen
(Sumber: Paparan Publik INTP)



Di bawah PT Semen Indonesia (SIG) sebagai Holding Company (HoldCo), PT semen Tonasa adalah Operating Company (OpCo) dengan kapasitas produksi semen tahunan 5.980.000 ton.

Dalam persaingan global industri sejenis, Perusahaan terus menerus mengoptimalkan *operational excellence* yang dimiliki untuk menjaga peningkatan nilai yang berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan kinerja Perusahaan sampai pada kinerja karyawan di tiap unit kerja. Pada tahun 2022, Perusahaan telah melakukan berbagai penyempurnaan kegiatan operasi dan produksi meliputi:

- Perbaikan dan penyempurnaan proses produksi dengan penggunaan teknologi *plant optimizer*.
- Modifikasi pola operasi dalam model bisnis pengelolaandistribusi dan transportasi dengan penerapan digitalisasi.
- Transformasi proses bisnis untuk mendapatkan struktur organisasi yang lebih *agile*. (SIG. 2022).

Program *operational excellence* di atas selanjutnya diimplementasikan pada setiap unit kerja Perusahaan. Program tersebut menuntut adanya suatu perubahan atau transformasi yang merupakan suatu tantangan tersendiri di internal Perusahaan. Keberhasilan transformasi sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman dan kesiapan karyawan untuk berubah. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Antara organisasi dan karyawan merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, karyawan harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, disisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan karyawan.

Kompetensi karyawan mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan efektif. Dalam konteks transformasi organisasi, kompetensi karyawan memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa perubahan yang diterapkan berjalan dengan sukses. Berikut adalah beberapa cara di mana kompetensi karyawan berkontribusi dalam proses transformasi: Kemampuan



si dan Kreativitas, Kemampuan Manajerial dan Kepemimpinan, Komunikasi, Kemampuan Analitis. (Michael, Turner, Emely, & Collins,

1. Kemampuan Adaptasi: Kompetensi seperti fleksibilitas dan keterampilan adaptasi memungkinkan karyawan untuk menghadapi perubahan dengan lebih baik. Karyawan yang memiliki kompetensi ini dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan proses, teknologi, atau struktur organisasi, yang mempermudah transisi selama transformasi.
2. Inovasi dan Kreativitas: Kompetensi dalam berpikir kreatif dan inovatif sangat penting selama transformasi organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan ini dapat membantu menemukan solusi baru untuk tantangan yang dihadapi, menyarankan ide-ide baru, dan mendorong perubahan yang lebih efektif.
3. Kemampuan Manajerial dan Kepemimpinan: Karyawan dengan kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang kuat dapat memimpin tim dan proyek transformasi dengan lebih efektif. Mereka dapat mengelola perubahan, memotivasi anggota tim, dan memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam proses transformasi.
4. Keterampilan Komunikasi: Kemampuan komunikasi yang baik adalah kunci untuk menyampaikan visi dan tujuan transformasi kepada seluruh organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan, menjelaskan manfaat transformasi, dan memastikan semua orang berada pada jalur yang sama.

Kemampuan Analitis: Kompetensi dalam analisis data dan pemecahan masalah memungkinkan karyawan untuk mengevaluasi efektivitas perubahan yang diterapkan. Karyawan yang dapat menganalisis data dan hasil transformasi dapat memberikan umpan balik yang berguna untuk perbaikan lebih lanjut. (Michael, Turner, Emely, & Collins, 2024)

Adaptasi budaya organisasi akan dipengaruhi oleh transformasi organisasi. Menurut Robbins and Judge (2008), budaya organisasi adalah seperangkat makna bersama yang diperoleh anggota organisasi dan digunakan untuk membedakannya dari organisasi lain. Ketika budaya organisasi sejalan dengan nilai-nilai anggotanya, kepuasan kerja akan menghasilkan, yang pada gilirannya akan memotivasi orang-orang perusahaan dan mengejar karir dalam jangka panjang.



Dessler (2000), perubahan dalam pengaturan organisasi dapat meningkatkan fungsi pengelolaan sumberdaya manusia dalam perusahaan.

Organisasi saat ini menempatkan tekanan meningkat pada karyawan untuk menjadi lebih produktif, efisien, dan kompetitif dalam pekerjaan mereka.

Menghadapi periode perubahan yang cepat, tiga kemampuan organisasi berbasis pengetahuan - pembelajaran organisasi, penciptaan pengetahuan, dan inovasi dalam proses produksi - harus dikembangkan. Untuk memenuhi tuntutan perubahan melalui transformasi dan memberdayakan sumber daya manusia mereka, organisasi modern harus terus belajar dari organisasi lain - sama ada mereka serupa atau tidak - yang mempunyai kelebihan. Ini melampaui sekadar beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya.

Karena proses perubahan dalam banyak aspek kehidupan, karakteristik organisasi bisnis sekarang telah berubah dalam berbagai fungsi dan bangunan. Format perubahan organisasi telah dikembangkan oleh spesialis organisasi seperti Walker (1993), Alfred & Miles (1996), dan McDermott (1996) berdasarkan metodologi masing-masing.

Menurut McDermott (dalam Poerwanto: 2003), perusahaan yang bertujuan untuk memenuhi kriteria berikut dianggap kinerja tinggi: Rasa tanggung jawab atau kepemilikan yang lebih besar di antara anggota staf untuk menyediakan barang dan jasa dengan harga yang kompetitif. Melibatkan dan memberdayakan semua anggota staf dalam proses organisasi di semua tingkatan. Kecepatan, reaktivitas, kualitas dalam memenuhi permintaan, dan kebahagiaan klien.

Sebagai tanggapan terhadap kebutuhan yang disebutkan di atas, struktur organisasi menjadi lebih moderat dan berubah dari statik menjadi dinamis dan berorientasi pada proses, bukan berorientasikan keuntungan.

Format pergeseran karakteristik organisasi moderen digambarkan Poerwanto (2006) pada tabel berikut:



Tabel 1. 1: karakteristik organisasi moderen

Dari	Ke arah
a. Individual	a. Tim
b. Statis	b. Dinamis;fleksibel
c. Rentang kendali sempit	c. Rentang kendali luas
d. Fungsional	d. Integrasi, melibatkan setiap unit dalam kebijakan
e. Hirarki tinggi	e. Hirarki datar
f. Menekankan pada pengendalian	f. Memberi wewenang
g. Orientasi keuntungan finansial	g. Orientasi pada proses, keinginan pelanggan dan keuntungan dalam arti luas
h. Sentralisasi	h. Desentralisasi
i. Stabilitas	i. Perubahan berkelanjutan

Budaya organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi kesuksesan ekonomi jangka panjang organisasi, menurut Rivai dan Mulyadi (2012), yang juga mencatat bahwa efek ini kuat dan berkembang. Adalah mungkin bahwa budaya organisasi akan memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja organisasi di jalan. (3) Budaya organisasi yang mudah dikembangkan seringkali menghalangi kinerja keuangan jangka panjang dan stabil. (4) Budaya organisasi dapat dipengaruhi untuk meningkatkan kinerja bahkan ketika sulit untuk berubah.

Untuk tetap unggul dalam persaingan, perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan sistem *Key Performance Indicator* (KPI) yang efektif. Salah satu KPI yang diterapkan yaitu *Timely Task* yang mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Tugas yang diberikan tentunya yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung pada persaingan industri semen dan program strategis manajemen seperti inovasi metode pengujian yang cepat dan akurat, efisiensi harga pokok bahan baku, peningkatan nilai kualitas produk, pemanfaatan limbah sebagai substitusi bahan baku dan lainnya.

Dengan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkenaan dengan transformasi organisasi pada skala Unit Kerja *Quality Control* (QC) di PT Semen Tonasa dengan judul penelitian "Pengaruh Transformasi



Budaya Organisasi Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja gkatan Kinerja Karyawan Unit Quality Control di PT Semen Tonasa" untuk mengetahui sejauh mana transformasi organisasi berdampak an kinerja karyawan dengan menggunakan metode penelitian

berupa metode analisis data secara deskriptif guna menggambarkan kondisi kinerja pada obyek penelitian. Motivasi peneliti didasari dari fenomena peningkatan kinerja karyawan unit kerja *Quality Control (QC)* di PT Semen Tonasa pada tahun 2022 dengan indikasi kepercayaan pelanggan internal yang tinggi.

1.2 Rumusan Masalah

PT Semen Tonasa dengan standar kualitas produk yang tinggi dalam menjawab tantangan persaingan pasar akibat *oversupply* di Indonesia, Perusahaan melakukan transformasi organisasi dan mengimplementasikan budaya organisasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, khususnya karyawan di bagian *Quality Control (QC)*.

Hal tersebut dibuktikan dengan data survey kepuasan pelanggan internal unit kerja *Quality Control* PT Semen Tonasa sebagai dampak peningkatan kinerja karyawan di unit tersebut pada 3 (tiga) tahun terakhir sebagai berikut:



Gambar 1.2 Trend Kinerja QC PT Semen Tonasa 2020-2022

(Sumber: SF System SIG Unit QC PT Semen Tonasa)

Peningkatan kinerja tersebut, muncul beberapa pertanyaan yang perlu dijawab untuk mengetahui sejauh mana pengaruh transformasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan QC di PT Semen Tonasa. Pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijawab pada rumusan masalah ini sebagai berikut:

1. Apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan QC PT Semen Tonasa?



2. Apakah pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan QC PT Semen Tonasa?

3. Apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan QC PT Semen Tonasa?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan QC PT Semen Tonasa?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan QC PT Semen Tonasa?
6. Apakah transformasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada QC PT Semen Tonasa?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada QC PT Semen Tonasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel transformasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan QC PT Semen Tonasa
2. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan QC PT Semen Tonasa
3. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel transformasi organisasi terhadap kinerja karyawan QC PT Semen Tonasa
4. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan QC PT Semen Tonasa
5. Menganalisis pengaruh secara langsung, positif dan signifikan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan QC PT Semen Tonasa
6. Menganalisis pengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan variabel transformasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada QC PT Semen Tonasa
7. Menganalisis pengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada QC PT Semen Tonasa.



1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi atas dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam melakukan penelitian terkait dengan teori maupun gagasan transformasi organisasi. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya mengenai pengaruh transformasi organisasi dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian mengenai pengaruh transformasi dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki manfaat praktis yang sangat besar bagi PT Semen Tonasa, khususnya bagi bagian Quality Control (QC) dan karyawan QC di perusahaan tersebut. Berikut adalah beberapa manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini:

1. Meningkatkan efektivitas transformasi organisasi

Dalam penelitian ini, akan diketahui sejauh mana transformasi organisasi yang dilakukan PT Semen Tonasa berhasil meningkatkan kinerja karyawan QC dan kepuasan kerja mereka. Jika transformasi organisasi tersebut berhasil meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, maka hal ini akan memberikan bukti empiris yang kuat untuk menunjukkan efektivitas dari transformasi organisasi tersebut

2. Meningkatkan efektivitas budaya organisasi

Penelitian ini juga akan mengungkap sejauh mana budaya organisasi yang diterapkan di PT Semen Tonasa berhasil meningkatkan kinerja karyawan QC dan kepuasan kerja mereka. Jika budaya organisasi tersebut berhasil meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, maka hal ini akan memberikan bukti empiris yang kuat untuk menunjukkan efektivitas dari budaya organisasi tersebut.

3. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



Penelitian ini juga dapat membantu PT Semen Tonasa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan QC, karena akan diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan bagaimana cara meningkatkannya. Dengan meningkatkan kepuasan

kerja, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan menghasilkan kinerja yang lebih baik pula.

4. Meningkatkan kinerja karyawan

Penelitian ini dapat membantu PT Semen Tonasa untuk meningkatkan kinerja karyawan QC, karena akan diketahui faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan dan bagaimana cara meningkatkannya. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengoptimalkan potensi mereka.

5. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan menambah literatur bagi pihak-pihak lain yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut dan mendalami pengaruh dari transformasi organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan manfaat praktis yang besar bagi PT Semen Tonasa, karena akan membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, serta meningkatkan efektivitas transformasi dan budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan tersebut.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup Penelitian ini dilakukan di unit kerja *Quality Control* (QC) di PT. Semen Tonasa, Jl. Poros Tonasa II, Desa Biring Ere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Sulawesi Selatan yang berfokus pada variabel transformasi organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Pada usulan penelitian tesis ini akan dibagi menjadi 3 bagian (BAB) yang terdiri dari Pendahuluan, Tinjauan Pustaka dan Metode Penelitian.



Pendahuluan akan dijelaskan Latar Belakang Masalah, Rumusan dan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian. dasar pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini adalah hasil dari lingkup unit kerja *Quality Control* (QC) di PT Semen Tonasa yang

menunjukkan adanya fenomena pengaruh perubahan organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan unit kerja *Quality Control* (QC) di PT Semen Tonasa pada tahun 2022 dengan indikasi meningkatnya kepuasan pelanggan unit kerja QC.

Bab II Tinjauan Teori dan Konsep, Tinjauan Empiris, Kerangka Konseptual, dan Hipotesis semuanya akan dibahas dalam Tinjauan Pustaka. Untuk menghasilkan kerangka pemikiran yang akan menghasilkan suatu hipotesis berdasarkan variabel-variabel yang akan diteliti, maka fenomena-fenomena yang melandasi penelitian pada bagian Pendahuluan akan dihubungkan dengan teori-teori para ahli dan penelitian-penelitian terdahulu.

Rencana Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, Variabel Penelitian dan Pengertian Operasional, Instrumen Penelitian, dan Teknik Analisis Data juga dibahas pada Bab III Metode Penelitian. Bagian metodologi penelitian ini akan menentukan strategi penelitian, kapan dan di mana melakukan penelitian, siapa yang akan menjadi populasi dan sampel, cara memperoleh data, ukuran pengumpulan data, dan metode analisis data yang digunakan, berdasarkan kerangka gagasan dan hipotesis di bagian Tinjauan Pustaka. Dengan menggunakan metode Analisa Jalur (*Path Analysis*), penelitian ini adalah studi kuantitatif yang bertujuan untuk menentukan pengaruh variabel *intervening* yang mempengaruhi kepuasan kerja yang mempengaruhi variabel tergantung, yaitu kinerja karyawan, serta variabel independen yang mencakup transformasi organisasi dan budaya organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis teori dan konsep penelitian yang berkaitan dengan subjek penelitian akan kita bahas pada bab ini. Mengenai materi yang diberikan pada bab ini disusun sebagai berikut: tinjauan teori, tinjauan konseptual, penelitian terdahulu, dan alur penalaran.

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Adapun teori yang menjadi landasan dari adanya penelitian ini terdiri atas 3 yaitu teori transformasi organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.1.1 Teori Transformasi Organisasi

Pergeseran dan transformasi yang terjadi di seluruh dunia menyebabkan para pemimpin organisasi menghadapi paradoks: mereka harus berubah atau mereka akan musnah. Di sisi lain, mereka juga menghadapi risiko kehancuran organisasi akibat dampak transformasi itu sendiri (Palmer, Dunford & Akin, 2009).

Menurut Robbins (2008), struktur yang terdiri dari strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia dapat diubah untuk mengubah organisasi. Menurut Palmer, Dunford, dan Akin (2009), manajer menghadapi sejumlah masalah saat melakukan transformasi organisasi. Setiap jenis transformasi akan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda satu sama lain. Misalnya, keengganan karyawan terhadap perubahan kreatif dapat lebih besar daripada perubahan orientasi.

Transformasi organisasi adalah proses perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi, termasuk struktur, budaya, strategi, dan proses. Tujuan dari transformasi ini adalah untuk meningkatkan efektivitas, adaptabilitas, dan daya saing dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungan eksternal. Transformasi dapat mencakup perubahan dalam teknologi, proses bisnis, manajemen, serta cara teraksi dengan pemangku kepentingan. (Hussain & Dobrzykowski,



Transformasi organisasi adalah proses perubahan fundamental yang mencakup perubahan dalam struktur, budaya, dan proses untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan yang berubah. (Burnes, 2023)

Transformasi organisasi merupakan upaya yang disengaja untuk mengubah cara organisasi beroperasi, baik melalui inovasi teknologi maupun perubahan strategis, untuk mencapai hasil yang lebih baik. (Buchanan & Dawson, 2023)

Transformasi organisasi adalah proses yang terencana dan sistematis untuk mengubah struktur, budaya, dan operasional suatu organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing. Proses ini mencakup perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal. (Sweeney & Cummings, 2023)

Arah Pengembangan atau Perubahan:

1. Inovasi Teknologi: Mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan.
2. Perubahan Budaya: Membangun budaya yang lebih inklusif dan kolaboratif untuk mendukung inovasi dan adaptasi.
3. Reorganisasi Struktur: Mengubah struktur organisasi untuk memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.
4. Strategi Pemasaran Baru: Mengembangkan strategi pemasaran yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan preferensi konsumen.
5. Fokus pada Keberlanjutan: Mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam operasi untuk memenuhi tuntutan sosial dan lingkungan.

Transformasi organisasi adalah serangkaian perubahan strategis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan adaptabilitas organisasi dalam konteks bisnis yang dinamis. (Kotter, 2023)

Elemen Kunci dalam Transformasi Organisasi:

1. Tujuan yang Jelas: Menetapkan visi dan tujuan yang ingin dicapai melalui



an yang Kuat: Pemimpin yang efektif diperlukan untuk mengarahkan tim selama proses perubahan.

3. Keterlibatan Karyawan: Mengikutsertakan karyawan dalam proses perubahan untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen.
4. Komunikasi yang Efektif: Informasi yang jelas dan transparan mengenai perubahan sangat penting untuk mendukung proses transformasi.
5. Evaluasi dan Penyesuaian: Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan transformasi tercapai.

2.1.2 Budaya Organisasi

Menurut Sobirin (2005), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipegang oleh anggota organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan. Pola ini memberikan makna unik bagi organisasi dan menjadi dasar untuk perilaku yang baik. Ini menunjukkan bahwa setiap organisasi memiliki sistem makna yang berbeda. Sistem makna yang berbeda ini menyebabkan setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dan cara yang berbeda untuk menangani masalah yang sama. Sistem makna yang berbeda juga dapat menyebabkan bagaimana anggota organisasi berperilaku terhadap organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini berasal dari asumsi dasar organisasi, yang termasuk nilai-nilai, keyakinan, filosofi, atau ideologi yang digunakan untuk memecahkan masalah organisasi.

Budaya AKHLAK merupakan akronim dari enam nilai inti: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Ini adalah landasan etika dan perilaku yang diterapkan di seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk meningkatkan tata kelola perusahaan, integritas, profesionalisme, dan daya saing. Dicanangkan melalui Surat Edaran Kementerian BUMN pada tahun 2020, AKHLAK diharapkan membentuk perilaku karyawan yang konsisten dengan tujuan jangka panjang perusahaan dan kepentingan publik. (Aditama, 2023)

Penjelasan Nilai-Nilai AKHLAK dalam Budaya Organisasi:

1. Amanah (Trustworthy): Mengedepankan integritas dalam menjalankan tugas, memastikan karyawan dapat dipercaya dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.



2. Kompeten (Competent): Mendorong pengembangan diri dan profesionalisme terus-menerus, agar karyawan selalu siap menghadapi tantangan

3. Harmonis (Harmonious): Membangun hubungan kerja yang baik, penuh rasa hormat, dan menjaga keseimbangan antara individu dalam organisasi.
4. Loyal (Loyal): Membangun komitmen dan kesetiaan terhadap perusahaan, sehingga karyawan berfokus pada kemajuan perusahaan dan kepentingan nasional.
5. Adaptif (Adaptive): Mengutamakan keterbukaan terhadap perubahan dan inovasi, agar perusahaan tetap relevan dan kompetitif di era modern.
6. Kolaboratif (Collaborative): Menekankan pentingnya kerja sama dan sinergi antarindividu dan departemen untuk mencapai tujuan bersama.

Implementasi dalam Budaya Perusahaan BUMN:

Nilai-nilai AKHLAK tidak hanya menjadi slogan tetapi juga pedoman perilaku harian yang diterapkan di seluruh level organisasi. Penerapan ini bertujuan memperkuat tata kelola yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berintegritas, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif. (Aditama, 2023)

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Frederick Herzberg didasarkan pada Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory), yang membedakan antara faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja.

Penjelasan Teori Dua Faktor:

1. Faktor Motivasi : Faktor ini berhubungan dengan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Di antaranya adalah:
 - Pencapaian : Rasa berhasil ketika menyelesaikan tugas.
 - Pengakuan : Apresiasi atas prestasi yang dicapai.
 - Tanggung jawab : Kesempatan untuk mengelola dan bertanggung jawab atas pekerjaan.
 - Peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan : Kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam karier.



aktor ini memberikan motivasi dan membuat karyawan merasa lebih gan pekerjaan mereka.

2. Faktor Higiene: Faktor ini terkait dengan kondisi kerja dan lingkungan, yang jika tidak ada atau tidak memadai, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Beberapa di antaranya meliputi:

- Gaji: Kompensasi yang diterima.
- Kondisi kerja: Lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.
- Kebijakan perusahaan: Aturan dan kebijakan yang ada di tempat kerja.
- Hubungan dengan rekan kerja: Interaksi sosial yang terjadi di tempat kerja.

Meskipun faktor higiene tidak menghasilkan kepuasan, keberadaan mereka penting untuk menghindari ketidakpuasan.

Herzberg juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga tentang memberikan mereka kesempatan untuk mencapai potensi penuh mereka. Pemahaman ini membantu manajer dan pemimpin organisasi merancang lingkungan kerja yang lebih baik untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

Kepuasan adalah ketika seseorang memiliki sikap umum terhadap pekerjaannya. Pekerjaan ini mengharuskan Anda berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijaksanaan perusahaan, dan memenuhi standar kinerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan harapan di masa mendatang, tetapi juga menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan. Abraham Maslow membuat hierarki kebutuhan berdasarkan lima kategori umum pada tahun 1943 (Madura, 2001).

Menurut Robbins (2008), ada sembilan elemen yang mempengaruhi kepuasan kerja: sifat pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan sopan dan adil, stabilitas kerja, kesempatan untuk menyumbangkan ide, gaji, kesempatan untuk maju, dan pengakuan atas prestasi. Indikator yang diidentifikasi oleh Luthans (1992) yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja meliputi: 1. Pembayaran gaji: Pekerja menginginkan struktur upah yang memenuhi harapan mereka dan dianggap tidak memihak, dapat dipercaya, dan terkini. 2. Pekerjaan sebenarnya; pekerja biasanya si yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan, an kemandiriannya serta posisi yang memberikan umpan balik. tingkatkan kesulitan pekerjaan. Pekerjaan yang tidak terlalu menuntut kan kebosanan. Namun, pekerjaan yang terlalu menuntut dapat



menimbulkan ketidakpuasan dan rasa gagal. 3. Rekan kerja: Bagi sebagian besar pekerja, tempat kerja menyediakan sarana untuk memperoleh interaksi sosial. Akibatnya, rekan kerja yang menyenangkan dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang lebih besar. 4. Promosi: Ketika seseorang dipromosikan, mereka biasanya harus memenuhi standar pengetahuan, kompetensi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi. Saat mendapat promosi, sebagian besar petugas senang. Promosi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan anggota staf dengan sebaik-baiknya. 5. Supervisor: Karena interaksi langsung mereka dengan karyawan dan kemampuannya mempengaruhi kinerja mereka, supervisor memainkan peran penting dalam bisnis. Karyawan sering kali bersedia bekerja dengan bawahan dan menginginkan manajemen yang adil dan transparan.

2.1.4 Kinerja

Kinerja secara umum merupakan ukuran korelasi antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan tertentu. Kinerja mengacu pada tujuan tertentu yang menjadi komitmen manajer dan dapat dipenuhi oleh pekerja atau organisasi. Menurut Robbins (2008), kewarganegaraan, kepuasan, produktivitas, dan turnover semuanya dapat digunakan untuk mengukur kinerja.

Kinerja ditentukan oleh bakat dan dorongan. Seseorang perlu memiliki sejumlah bakat dan kemauan tertentu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau pekerjaan. Kinerja merupakan tingkah laku sejati yang dihadirkan setiap individu sebagai hasil kerjanya sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi. (Rivai, 2010).

Terdapat 6 (enam) dimensi dalam menentukan kinerja seseorang menurut Rivai (2010), yaitu:

1. Kemampuan atas pekerjaan, hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan



yang ditetapkan untuk tiap karyawan.

Keakuratan, hal ini berkaitan dengan kecermatan, kerapian, dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara keseluruhan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4. Loyalitas, yaitu berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun yang tidak, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.
5. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang dapat dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta ataupun tidak oleh perusahaan.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerjanya atau unit kerja lainnya atau dengan pihak lain di luar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

2.2 Tinjauan Empiris

Bagian ini memuat penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian yang sama tetapi dari beberapa segi terdapat perbedaan yang mana mendasari pemikiran penulis dalam penyusunan tesis ini, seperti oleh beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan kajian pustaka yaitu penelitian dari:



Tabel 2. 1: Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun) judul	Variabel	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
1	(Wijaya & Putra, 2022) <i>The Impact of Organizational Culture and Transformation on Employee Performance through Job Satisfaction</i>	Transformasi organisasi Budaya organisasi Kepuasan kerja Kinerja karyawan	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Budaya organisasi dan transformasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan
2	(Sari & Adrianto, 2021) <i>Organizational Culture, Job Satisfaction, and Their Impact on Employee Performance in the Manufacturing Sector</i>	Budaya organisasi Kepuasan kerja kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, dengan budaya organisasi yang kuat meningkatkan kepuasan dan kinerja.
3	(Rahmawati & Supriyanto, 2023) <i>Transformation and Employee Satisfaction as Mediators in Organizational Performance</i>	Transformasi organisasi Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Analisis Jalur (Path Analysis)	Transformasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator yang signifikan.
4	(Nugroho & Hidayat, 2022) <i>The Effect of Organizational Transformation on Job Satisfaction and Performance: A Study in a</i>	Transformasi organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.	Regresi Linear Berganda	Transformasi organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya



	<i>Manufacturing Company</i>			meningkatkan kinerja karyawan
5	<i>Examining the Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Organizational Culture and Employee Performance</i>	Budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.	SEM-PLS (<i>Partial Least Squares</i>).	Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediator yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan
6	(Ismail & Farid, 2021) <i>Transformation and Its Effect on Employee Performance Through Satisfaction in the Oil and Gas Sector</i>	Transformasi organisasi Kepuasan kerja kinerja karyawan	Analisis Regresi Moderasi	Transformasi organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.
7	(Pratama & Kurniawan, 2022) <i>The Role of Organizational Culture in Shaping Employee Performance through Job Satisfaction in the Construction Industry</i>	Budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.	SEM	Budaya organisasi yang positif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan
8	(Firmansyah & Dewi, 2022) <i>The Influence of Organizational Transformation on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance: A Study in the Pharmaceutical Industry</i>	Transformasi organisasi kepuasan kerja kinerja karyawan	SEM-PLS	Transformasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, yang berperan besar dalam peningkatan kinerja karyawan di sektor farmasi
9	(Setiawan & Wulandari, 2022) <i>Change, Job Satisfaction, and Their Impact on Employee Performance in a Multinational Company</i>	Perubahan budaya Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Regresi Linear	Perubahan budaya dalam perusahaan multinasional meningkatkan kepuasan kerja yang



	<i>Corporation</i>			berdampak positif pada kinerja karyawan
10	(Sutanto & Kusuma, 2023) <i>Organizational Culture, Transformation, and Job Satisfaction in the Context of Employee Performance Improvement</i>	Budaya organisasi Transformasi organisasi, Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Regresi Berganda dan Analisis Mediasi.	Transformasi dan budaya organisasi secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11	(Cameron & Quin, 2021) <i>The Role of Organizational Culture in Driving Employee Satisfaction and Performance During Transformational Change</i>	Transformasi organisasi Budaya organisasi, \ Kepuasan kerja Kinerja karyawan.	Structural Equation Modeling (SEM)	Transformasi organisasi yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya inovatif memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja selama proses transformasi.
12	(Denison & Mishra, 2022) <i>Organizational Culture and Effectiveness: A Comparative Study on the Impact of Organizational Transformation</i>	Budaya organisasi Transformasi organisasi, Kepuasan kerja Kinerja karyawan.	Analisis Regresi Berganda dan Mediasi	Budaya yang fleksibel dan keterbukaan dalam organisasi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kinerja karyawan selama transformasi organisasi. Kepuasan kerja



				bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan.
13	(Kotter & Heskett, 2022) <i>Cultural Transformation and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction in the Manufacturing Industry</i>	Transformasi budaya organisasi Kepuasan kerja kinerja karyawan	<i>Partial Least Squares</i> (PLS-SEM).	Transformasi budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja, yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Perubahan budaya yang fokus pada inovasi dan kolaborasi meningkatkan kinerja karyawan
14	(Schein & Schein, 2021) <i>Transformational Leadership, Organizational Culture, and Their Effects on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	Kepemimpinan transformasional Budaya organisasi, Kepuasan kerja Kinerja karyawan	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	Structural Equation Modeling (SEM). Hasil: Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mendukung transformasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan
15	(Burke, 2023) <i>Transformational Change in Employee Performance: Mediating Job Satisfaction</i>	Transformasi organisasi Budaya organisasi Kepuasan kerja kinerja karyawan.	Regresi Moderasi dan Mediasi	Transformasi organisasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja karyawan,



				dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Budaya organisasi yang mendukung perubahan memainkan peran kunci dalam memastikan suksesnya transformasi.
--	--	--	--	---

