

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI
PELATIHAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI RUMAH SAKIT KENARI GRAHA MEDIKA
CILEUNGSING -BOGOR**

Disusun Guna Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI



Oleh :
FARZAHER RAHMANULLAH
NIM : 61101021200069

PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK
2025



PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis Berjudul

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI
PELATIHAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI RUMAH SAKIT KENARI GRAHA MEDIKA
CILEUNGSI-BOGOR**

Oleh:

Nama : Farzahr Rahmanullah
NIM : 61101021200069
Program Studi : Manajemen pada Program Magister

Telah Disetujui dan Disahkan di Depok Pada Tanggal 23 Juli 2025

Dosen Pembimbing I

Prof. Dr. Abdul Hamid, M.S.

Dosen Pembimbing II

Dr. Aries Zuswana, SH., M.M., M.H.

Menyetujui
Ketua Program Pascasarjana

Dr. Christina Ekawati, S.E., M.M.

Mengesahkan,
Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

Prof. Dr. Abdul Hamid, M.S.



PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GICI
DEPOK

Tesis Berjudul
**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI
PELATIHAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI RUMAH SAKIT KENARI GRAHA MEDIKA
CILEUNGSI-BOGOR**

Oleh:

Nama : Farzaher Rahmanullah
NIM : 61101021200069
Program Studi : Manajemen pada Program Magister

Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Tim Penguji Tesis, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 16 Juli 2025
Waktu : 08.00 – 09.30

DAN YANG BERSANGKUTAN DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Tesis

Ketua : Dr. Christina Ekawati, S.E., M.M. (.....)

Anggota I : Dr. Aries Zuswana SH., M.M., M.H. (.....)

Anggota II : Prof. Dr Abdul Hamid M.S (.....)

Mengetahui,
Ketua Program Pascasarjana

Dr. Christina Ekawati, S.E., M.M.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, variabel pelatihan kerja ($p = 0,487$) dan kepuasan kerja ($p = 0,840$) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,003$). Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$). Secara tidak langsung, pelatihan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, yang ditunjukkan oleh hasil uji Sobel ($z > 1,65$ dan $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran mediasi yang kuat, baik sebagai mediator penuh (pada hubungan pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja) maupun mediator parsial (pada hubungan kepemimpinan terhadap kinerja). Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat untuk mengoptimalkan hasil pelatihan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci: pelatihan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of job training, leadership, and job satisfaction on employee performance, both directly and through organizational culture as a mediating variable. The research used a quantitative approach with path analysis and Sobel test. The results indicate that job training ($p = 0.487$) and job satisfaction ($p = 0.840$) do not have a significant direct effect on employee performance. Conversely, leadership has a positive and significant effect on performance ($p = 0.003$). Organizational culture also shows a significant positive effect on performance ($p = 0.000$). Indirectly, job training, leadership, and job satisfaction significantly influence employee performance through organizational culture, as evidenced by the Sobel test ($z > 1.65$ and $p < 0.05$). These findings demonstrate that organizational culture plays a strong mediating role, functioning as a full mediator (in the relationship between training and job satisfaction with performance) and as a partial mediator (in the relationship between leadership and performance). The study emphasizes the importance of building a strong organizational culture to enhance the impact of training, leadership, and job satisfaction on employee performance.

Keywords: Job training, leadership, job satisfaction, organizational culture

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farzohar Rahmanullah
NIM : 61101021200069
Program Studi : Manajemen pada Program Magister
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah tesis yang saya ajukan berjudul Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pelatihan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah sakit Kenari Graha Medika Cileungsi Bogor tidak mengandung unsur plagiarisme kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Depok, 16 Juli 2025



10000
METERAI
TEMPEL
9JCA5AJX007194919

Farzohar Rahmanullah

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul *“Peran Budaya Organisasi dalam memediasi Pelatihan kerja, Kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Kenari Graha Medika di Cileungsi Bogor”* sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen, STIE GICI.

Tesis ini disusun dengan pendekatan kuantitatif dan bertujuan untuk mengkaji secara empiris pengaruh pelatihan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi publik maupun swasta.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Segenap Jajaran Yayasan Nusa Jaya Depok
2. Bapak Prof Dr Abdul Hamid, selaku pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan arahan, masukan, dan koreksi dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak/Dr Aries Zuswana SH.MM.MH selaku pembimbing II atas waktu dan bimbingan yang sangat berarti.

4. Dr Christina Ekawati SE.MM Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE GICI, beserta seluruh dosen dan staf akademik yang telah memberikan ilmu dan dukungan selama masa studi.
5. Dr Evy Febrina Nurpeni MARS selaku Direktur RS Kenari Graha Medika yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di perusahaannya
6. Seluruh responden dan pihak organisasi yang telah bersedia memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
7. Sahabat kampus dan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan moril dan motivasi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tentunya memiliki keterbatasan, sehingga penulis membuka diri terhadap kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi.

Cileungsi, 21 Juni 2025



Farzaher Rahmanullah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur kehadiran Allah SWT, alhamdulillah tesis ini dapat diselesaikan berkat doa dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, saya ucapkan syukur dan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr Abdul Hamid atas bimbingan dan saran yang diberikan untuk penelitian ini.
2. Bapak/Dr Aries Zuswana SH.MM.MH atas ilmu yang diberikan selama masa perkuliahan dan pengerjaan tesis ini.
3. Istriku, Diah Dwi Astuti, serta anak-anakku Naura, Khansa dan Salwa atas doa dan semangat yang diberikan.
4. Sahabat dan rekan kerja yang terus memberikan energi positif.

Alhamdulillah dalam pengerjaan tesis ini telah memberikan arti akan pentingnya pengetahuan dan ilmu yang di dapatkan untuk memberikan manfaat sebanyak banyaknya dalam kebaikan di dunia dan di akhirat.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN.....	iii
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iiv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Pembatasan Penelitian	12
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Signifikansi Penelitian	14
1.7 Kebaruan Penelitian	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
2.1 Latar Belakang Teori.....	17
2.1.1 Pelatihan Kerja	17
2.1.2 Kepemimpinan	28
2.1.3 Kepuasan kerja	34
2.1.4 Budaya organisasi.....	42
2.1.5 Kinerja	52
2.2 Penelitian Penelitian yang relevan	57
2.2.1 Penelitian relevan variabel pelatihan	57
2.2.2 Penelitian relevan variabel kepemimpinan	58
2.2.3 Penelitian relevan variabel Kepuasan Kerja	59
2.2.4 Penelitian relevan variabel Budaya Organisasi	60
2.3 Kerangka Teori.....	61
2.4 Hipotesis Penelitian	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
3.1 Pendekatan Dan Metode Penelitian.....	64
3.2 Jenis Variabel Penelitian.....	65
3.3 Definisi operasional variabel	73
3.4 Waktu dan tempat penelitian	76
3.5 Unit analisis (responden, informan, institusi)	77

3.6 Teknik pengumpulan data.....	78
3.7 Instrumen penelitian	78
3.8 Kisi-kisi instrumen	79
3.9 Penyusunan Instrumen.....	79
3.10 Analisis Data Penelitian Dan Alat Analisis Data	80
3.11 Uji Instrumen	80
3.11.1 Uji validitas	80
3.11.2 Uji Reliabilitas.....	82
3.11.3 Uji Asumsi Klasik.....	82
3.11.4 Uji Hipotesis.....	83
3.12 Analisis Data Penelitian Dan Alat Analisis Data	85
3.12.1 Analisis Regresi berganda.....	85
3.12.2 Analisis Jalur dan Uji Sobel	85
BAB IV	87
4.1 Profil Institusi.....	87
4.2 Hasil Penelitian	87
4.2.1 Karakteristik responden	89
4.2.2 Hasil kuesioner.....	90
4.3 Hasil Uji Instumen.....	107
4.3.1 Hasil uji validitas data	108
4.3.2 Reliabilitas Data	112
4.3.3 Uji asumsi klasik	113
4.3.3.2 Uji multikolinearitas	114
4.4 Uji Hipotesa	118
4.4.1 Regresi model pertama	118
4.4.2 Regresi model kedua.....	120
4.5 Analisis Jalur.....	121
4.6 Uji Sobel (Sobelt Test)	123
4.6.1 Uji sobel pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalai budaya organisasi	124
4.6.2 Uji sobel pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi ..	125
4.6.3 Uji sobel pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi ..	126
4.7 Pembahasan.....	127
4.7.1 pengaruh Pelatihan kerja terhadap Budaya Organisasi.....	128
4.7.2 Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi	130
4.7.3 Pengaruh kepuasan kerja terhadap budaya organisasi	133

4.7.4 Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai	135
4.7.5 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	137
4.7.6 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	139
4.7.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.....	141
4.7.8 Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai melalui mediasi budaya organisasi	144
4.7.9 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi budaya organisasi	145
4.7.10 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui mediasi budaya organisasi	149
BAB V	153
KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	153
5.1 Kesimpulan	153
5.2 Implikasi	155
5.3 Rekomendasi.....	156
DAFTAR PUSTAKA	159
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teori	61
Gambar 4.1 Hasil Uji sobel pelatihan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi.....	125
Gambar 4.2 Hasil Uji sobel kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi	126
Gambar 4.3 Hasil Uji sobel kepuasan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi	127

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Pendapatan Tahunan	3
Tabel 1.2 Data Penilaian Kinerja Pegawai jabatan staf pelaksana	4
Tabel 1.3 Data Penilaian Kinerja Pegawai jabatan Penanggung Jawab Shift	5
Tabel 1.4 Data Penilaian Kinerja Pegawai jabatan Kepala ruangan.....	5
Tabel 1.5 Data pencapaian Jam pelatihan pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2021.....	7
Tabel 1.6 Data pencapaian Jam pelatihan pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2022.....	7
Tabel 1.7 Data pencapaian Jam pelatihan pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2024.....	7
Tabel 1.8 Data pencapaian Jam pelatihan pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2024.....	8
Tabel 1.9 Data Survey Budaya Organisasi Pegawai RS Kenari Graha Medika.....	9
Tabel 1.10 Data Survey Kepuasan kerja Pegawai RS Kenari Graha Medika	10
Tabel 1.11 Tabel Penelitian sejenis	15
Tabel 3.1 Definisi operasional.....	73
Tabel 3.2 <i>Time Table</i> Penelitian	76
Tabel 3.3 Skor dan makna jawaban Pernyataan	79
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	89
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	89
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan bidang pekerjaan	90
Tabel 4.4 Jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel pelatihan kerja	91

Tabel 4.5	Jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel kepemimpinan.....	94
Tabel 4.6	Jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel kepuasan kerja	97
Tabel 4.7	Jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel budaya organisasi.....	101
Tabel 4.8	Jawaban responden terhadap pernyataan pada variabel kinerja.....	104
Tabel 4.9	hasil uji validitas Variabel pelatihan kerja.....	108
Tabel 4.10	hasil uji validitas Variabel kepemimpinan.....	109
Tabel 4.11	hasil uji validitas Variabel kepuasan kerja.....	110
Tabel 4.12	hasil uji validitas Variabel budaya organisasi	111
Tabel 4.13	hasil uji validitas Variabel kinerja	112
Tabel 4.14	hasil uji reliabilitas.....	113
Tabel 4.15	hasil uji Normalitas.....	114
Tabel 4.16	hasil uji multikolinearitas.....	115
Tabel 4.17	hasil uji heteroskedastisitas	116
Tabel 4.18	hasil uji koefisien determinasi	117
Tabel 4.19	hasil uji F (simultan).....	117
Tabel 4.20	Hasil Uji Regresi Model pertama	119
Tabel 4.21	Hasil Uji Regresi Model kedua	121
Tabel 4.22	Hasil Perhitungan Analisis jalur	122
Tabel 4.23	Tabel pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen	127
Tabel 4.24	Tabel pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel moderasi.....	127

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran instrumen pelatihan kerja	166
Lampiran instrumen kepemimpinan kerja.....	167
Lampiran instrumen kepuasan kerja	170
Lampiran instrumen budaya organisasi.....	173
Lampiran instrumen kinerja	176
Lampiran hasil uji validitas variabel pelatihan kerja	177
Lampiran hasil uji validitas variabel kepemimpinan kerja	180
Lampiran hasil uji validitas variabel kepuasan kerja	187
Lampiran hasil uji validitas variabel budaya organisasi	191
Lampiran hasil uji validitas variabel kinerja	193
Lampiran hasil uji reliabilitas variabel pelatihan kerja	196
Lampiran hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan kerja	196
Lampiran hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja.....	196
Lampiran hasil uji reliabilitas variabel budaya organisasi	196
Lampiran hasil uji reliabilitas variabel kinerja	197
Lampiran pencapaian kinerja RSIA kenari Graha Medika tahun 2023	197
Lampiran hasil uji plagiasi Bab I sampai dengan Bab III	199
Lampiran hasil uji plagiasi Bab I sampai dengan Bab V	200