

**Pengaruh *Diversity Climate* Sebagai Mediasi Antara  
Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja:  
Peran *Contingent Reward* Sebagai Moderasi**

**TESIS**



**TAUFIK BARDHAN**  
NPM : 1710018212062

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Sains Manajemen*

**PRODI SAINS MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BUNG HATTA  
PADANG  
2021**



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, atas segala Rahmat dan Karunia-Nya , sehingga tesis yang berjudul “Pengaruh *Diversity Climate* Sebagai Mediasi Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja: Peran *Contingent Reward* Sebagai Moderasi” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia pada Program Studi Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Ibu Dr. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Ketua Program Studi Manajemen yang telah diluangkan waktu dan tenaga kepada penulis dalam pelaksanaan tesis ini.
2. Bapak Dr. Akmal, SE, M.Si selaku pembimbing I yang selalu memberikan waktu, tenaga serta fikirannya dalam memberikan bimbingan baik berupa ilmu, arahan, petunjuk, maupun saran yang sangat berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini
3. Bapak Sefnedi, SE, MM, Ph.D selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga serta fikirannya dalam memberikan bimbingan

baik berupa ilmu, arahan, petunjuk, maupun saran yang sangat berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini..

4. Seluruh Dosen program Pascasarjana program studi manajemen yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliahan.
5. Staf Tata Usaha Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta yang telah banyak membantu dalam urusan administrasi perkuliahan.
6. Pimpinan dan karyawan PT. Kunango Jantan untuk kemudahan, kerjasama dan waktu yang diberikan kepada penulis.
7. Orang Tua tercinta H. M. Jamal, SH & Eflinda dan Mertua Zeki Eka Putra & Yenni Sulastri, S.Pd, yang senantiasa memberi doa, semangat dan kasih sayangnya kepada penulis.
8. Istri tercinta Yelda Regesti, S.Pd untuk doa, pengertian dan semangat yang senantiasa diberikan serta kerjasama dalam memberikan waktu selama penulis kuliah untuk anak kita tersayang Arumi Nafisah Putri, saudara-saudara Dede Suhendra, S.P., M.P, Refnita, S.Si, dan Hendriyadi serta keluarga besar penulis.
9. Rekan seperjuangan mahasiswa Pascasarjana Sains Manajemen angkatan 27 Tahun 2018.
10. Rekan kerja di Fakultas Teknologi Industri dosen dan tendik, serta teman-teman mahasiswa Prodi Teknik Mesin dan para Alumni Teknik Mesin yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
11. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu dan referensi yang penulis gunakan dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan masih dibutuhkan pengembangan lebih lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang. Semoga tesis ini memberikan manfaat untuk pembaca pada umumnya dan khususnya untuk penulis sendiri.

**Padang, Februari 2021**

**TAUFIK BARDHAN**



## DAFTAR ISI

<b>COVER</b>	
<b>Abstrak</b> .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	10
2.1 Kepuasan Kerja.....	10
2.1.1 Pentingnya Kepuasan Kerja .....	11
2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	13
2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja .....	15
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	17
2.2.1 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional .....	19
2.2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	20
2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	21
2.3 <i>Diversity Climate</i> .....	22
2.3.1 Pentingnya <i>Diversity Climate</i> .....	25
2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Diversity Climate</i> .....	26
2.3.3 Indikator <i>Diversity Climate</i> .....	28
2.3.4 Dampak <i>Diversity Climate</i> .....	30
2.4 <i>Contingent Reward</i> .....	32
2.4.1 Pentingnya <i>Contingent Reward</i> .....	34
2.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi <i>Contingent Reward</i> .....	36
2.4.3 Indikator <i>Contingent Reward</i> .....	38

2.4.4 Dimensi <i>Contingent Reward</i> .....	39
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	41
2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	41
2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Diversity Climate</i> .....	44
2.5.3 Pengaruh <i>Diversity Climate</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	45
2.5.4 <i>Diversity Climate</i> dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja .....	47
2.5.5 Pengaruh <i>Contingent Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	48
2.5.6 <i>Contingent Reward</i> Momoderasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	50
2.6 Kerangka Konseptual .....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
3.1 Objek dan Jenis Penelitian.....	54
3.2 Populasi dan Sampel .....	54
3.3 Data Penelitian .....	55
3.3.1 Jenis Data .....	55
3.3.2 Metode Pengumpulan Data .....	56
3.4 Defenisi Operasional Variabel .....	57
3.4.1 Kepuasan Kerja .....	57
3.4.2 Kepemimpinan Transformasional .....	57
3.4.3 <i>Diversity Climate</i> .....	58
3.4.4 <i>Contingent Reward</i> .....	58
3.4.5 Pengukuran Variabel.....	59
3.5 Teknis Analisis Data .....	59
3.5.1 <i>Measurement Model Aessment</i> .....	60
3.5.2 Analisis Deskriptif.....	62
3.5.3 <i>Structural Model Assessment (Inner Model)</i> .....	63
3.5.4 Uji Hipotesis.....	65
3.5.5 Efek Mediasi .....	66
3.5.6 Efek Moderasi .....	66



<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>68</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	68
4.1.1 <i>Respon Rate</i> Responden.....	68
4.1.2 Profil Responden .....	69
4.1.3 <i>Measurement Model Assesment</i> .....	72
4.1.3.1 <i>Convergent Validity</i> .....	72
4.1.3.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	81
4.1.4 Analisis Deskriptif.....	91
4.1.4.1 Deskripsi Kepuasan Kerja .....	91
4.1.4.2 Deskripsi Kepemimpinan Transformasional .....	92
4.1.4.3 Deskripsi <i>Diversity Climate</i> .....	94
4.1.4.4 Deskripsi <i>Contingent Reward</i> .....	95
4.1.5 Uji Hipotesis.....	96
4.1.5.1 <i>R Square dan Q Square</i> .....	96
4.1.5.2 Structural Model Assessment .....	98
4.2 Pembahasan .....	101
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	101
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Diversity Climate</i> .....	102
4.2.3 Pengaruh <i>Diversity Climate</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	103
4.2.4 <i>Diversity Climate</i> memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	104
4.2.5 Pengaruh <i>Contingent Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	105
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>111</b>
5.1 Kesimpulan .....	111
5.2 Implikasi Penelitian .....	111
5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian.....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Survey Awal Kepuasan Kerja Karyawan.....	3
Tabel 3. 1 Jumlah Populasi Penelitian.....	54
Tabel 3. 2 Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	63
Tabel 3. 3 Tipe Pengujian Mediasi.....	66
Tabel 3. 4 Tipe Pengujian Moderasi .....	67
Tabel 4. 1 Distribusi Kuesioner Penelitian .....	68
Tabel 4. 2 Profil Responden.....	69
Tabel 4. 3 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap 1) .....	73
Tabel 4. 4 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap 2) .....	76
Tabel 4. 5 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap 3) .....	78
Tabel 4. 6 <i>Construct Reliability and Validity</i> .....	80
Tabel 4. 7 Metode <i>Fornell Larcker Criterion</i> .....	82
Tabel 4. 8 Metode <i>Cross loading</i> .....	83
Tabel 4. 9 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	85
Tabel 4. 10 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (Tahap 4).....	87
Tabel 4. 11 <i>Metode Fornell Larcker Criterion Modifikasi</i> .....	88
Tabel 4. 12 <i>Metode Cross loading Modifikasi</i> .....	89
Tabel 4. 13 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Modifikasi</i> .....	91
Tabel 4. 14 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	91
Tabel 4. 15 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	93
Tabel 4. 16 Deskripsi Variabel <i>Diversity Climate</i> .....	94
Tabel 4. 17 Deskripsi Variabel <i>Contingent Reward</i> .....	95
Tabel 4. 18 <i>R Square</i> .....	97
Tabel 4. 19 <i>Q Square</i> .....	97
Tabel 4. 20 Hasil Uji Hipotesis .....	99



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual .....	53
Gambar 4. 1 Tampilan hasil <i>PLS Algorithm</i> Tahap 1 .....	72
Gambar 4. 2 Tampilan hasil <i>PLS Algorithm</i> Tahap 2 .....	76
Gambar 4. 3 Tampilan hasil <i>PLS Algorithm</i> Tahap 3 .....	78
Gambar 4. 4 Tampilan hasil <i>PLS Algorithm</i> Tahap 4 .....	86
Gambar 4. 5 <i>Structural Model Assessment Bootstrapping</i> .....	99