

DISERTASI

**PERAN INTEGRITAS DALAM MEMEDIASI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA TUGAS**

**Studi Kausal di PT. Telkom Tbk.(Persero)
Divisi III Wilayah Jawa Barat**

PROMOTOR:

Prof. Dr. Henry Eryanto, MM.

CO- PROMOTOR:

Dr. Christian Wiradendi Wolor, SE., MM.



Intelligentia - Dignitas

Sudarsono / 9917920037

**SEKOLAH PASCASARJA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2025

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor



Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M.

Tanggal:

Kopromotor



Dr. Christian Wiradendi Wolor, S.E., M.M.

Tanggal:

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus
(Ketua)¹



Prof. Dr. Umi Widyastuti SE., M.Si
(Sekretaris)²

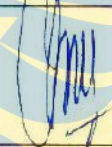
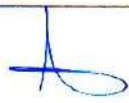


Nama : Sudarsono.

No. Registrasi : 9917920037

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : (Dikosongkan)

BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI SETELAH UJIAN TERTUTUP			
Nama Mahasiswa : Sudarsono. No Registrasi : 9917920037. Program Studi : Ilmu Manajemen.			
No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus. (Ketua)		
2	Prof. Dr. Umi Widyastuti, SE., M.Si. (Sekretaris)		
3	Prof. Dr. Henry Eryanto, M.M. (Promotor)		
4	Dr. Christian Wiradendi Wolor, S.E., M.M. (Kopromotor)		
5	Prof. Dr. Agung Dharmawan Buchdadi, M.M PhD. (Penguji)		
6	Prop. Dr. Hamidah, SE., M.Si. (Penguji)		
7	Dr. Jopinus Saragih, M.M. (Penguji Luar)		

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP DISERTASI**

Promotor



(Prof. Dr. Henry Eryanto, MM.)

CO-Promotor



(Dr. Christian Wiradendi Wolor, SE., MM)

Mengetahui.

**Koordinator Program Studi S3 IM-MSDM
Pasca Sarjana**



(Prof. Dr. Umi Widyastuti, SE., M.Si.)

Tanggal

2025

Nama : Sudarsono

No. Register : 9917920037

Angkatan : 2020/2021

**PERAN INTEGRITAS DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA TUGAS
(Studi Kausal di PT.Telkom Tbk.(Persero) Divisi III Wilayah Jawa Barat)**

ABSTRAK

Penelitian ini, bertujuan menguji dan menganalisis variabel Integritas memediasi Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap variable kinerja tugas(Task Performance). Sebagai isu yang mutakhir terdapat fenomena penurunan kinerja bagi karyawan Task Performance di PT. Telkom Tbk(Persero) Divisi III Wilayah Jawa Barat, Penomena penurunan kinerja pada bulan Januari sampai Desember 2021 dan Januari sampai Juni 2022.

Metode Penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif Pengujian dan analisis deskriptif dari 205 responden pegawai tetap, . pengujian model dengan menggunakan SMART PLS Evaluasi Model: Evaluasi Validitas Konvergen, AVE ≥ 0.7 untuk 4 (empat) variable, Evaluasi reliabilitas berpedoman pada AVE ≥ 0.7 untuk 4 (empat) variabel dan Evaluasi Validitas Uji forner Lacker ≥ 0.7 Evaluasi Struktur Model Koefisien analisis R square atau koefisien determinasi variabel *integrity* dihasilkan 0,549 artinya variabel eksopen yang berpengaruh positif ke variabel *integrity* dan variabel *task performance* sebesar 0,552 hasil Angka 0,33-0.67 kategori moderat. Koefisien jalur pengaruh *transformational leadership* ke *task performance* sebesar 0.304 pengaruh terbesar dan budaya organisasi besaran pengaruhnya sebesar 0.272. Q-Square Integrity >0 predictive relevan; f-Square dan task performance >0 Diagram jalur (*Path Diagram*) dalam software Smart PLS hanya menampilkan hubungan langsung, indirect effect dihitung sendiri dan uji hipotesis berdasarkan path koefisien berfokus pada 5(lima) pengaruh langsung dengan hasil pengujian statistik positif dan signifikan diterima dan 2(dua) berpengaruh tidak langsung terhadap Task Performance, hasil pengujian nya positif dan signifikan diterima.

Hasil pengujian dan analisis telah ditemukan unsur kebaruan (*Novelty*) dapat dipakai sebagai model hipotetik penelitian, bagi peneliti berikutnya. Disarankan menggunakan lebih dari 4(empat) variabel. Kesimpulan penelitian ini, setelah proses pengujian data dan analisis deskriptif positif dan signifikan atas 7(tujuh) Hipotesis terhadap peran integritas memediasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tugas (*task performance*), implikasi hasil tertinggi dipertahankan, rekomendasi skor terendah ditingkatkan.

Keywords: Tranformational Leadership, Organizational Culture, Integrity and Task Performance.

**THE ROLE OF INTEGRITY IN MEDIATING TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE
ON TASK PERFORMANCE
(Causal Study at PT. Telkom Tbk. (Persero) Division III West Java Region)**

ABSTRACT

This study aims to test and analyze the integrity variable mediating Transformational Leadership and organizational culture on the variable of task performance. As a current issue, there is a phenomenon of declining performance for Task Performance employees at PT. Telkom Tbk (Persero) Division III West Java Region, the phenomenon of declining performance in January to December 2021 and January to June 2022.

Research methode using quantitative methods, descriptive testing and analysis of 205 permanent employee respondents. Model testing using SMART PLS Model Evaluation: Convergent Validity Evaluation, $AVE \geq 0.7$ for 4 (four) variables, Reliability evaluation based on $AVE \geq 0.7$ for 4 (four) variables and Fornier Lacker Test Validity Evaluation ≥ 0.7 Model Structure Evaluation The R square analysis coefficient or determination coefficient of the integrity variable is 0.549, meaning that the exopen variable has a positive effect on the integrity variable and the task performance variable of 0.552, the result is a figure of 0.33-0.67 in the moderate category. The path coefficient of transformational leadership influence on task performance is 0.304 the largest influence and organizational culture the magnitude of the influence is 0.272. Q-Square Integrity > 0 predictive relevant; f-Square and task performance > 0 The path diagram in Smart PLS software only displays direct relationships, indirect effects are calculated s and hypothesis testing based on the path coefficient focuses on 5 (five) direct influences with positive and significant statistical test results accepted and 2 (two) indirect effects on Task Performance, the test results are positive and significant accepted.

The results of the test and analysis have found elements of novelty (Novelty) can be used as a hypothetical research model, for subsequent researchers. It is recommended to use more than 4 (four) variables. The conclusion of this study, after the data testing process and positive and significant of 7 (seven) Hypotheses on the role of integrity mediating transformational leadership and organizational culture on task performance, 5(five) direct effects dan 2(two) indirect effects. Descriptive analysis the highest results implications are maintained, the lowest score recommendations are increased.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Integrity and Task Performance

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sudarsono
NIM : 9917920037
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2020

Dengan ini menyatakan bahwa Disertasi saya dengan judul: **“Peran Integritas dalam Memediasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tugas”** merupakan karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiat dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tanpa ada unsur paksaan dari siapapun. Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



(Sudarsono)

NIM. 9917920037

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sudarsono
NIM : 9917920037
Jenjang : S3 (Doktor)
Program Studi : Ilmu Manajemen
Angkatan : 2020
Semester : 122 (Genap) Tahun Akademik 2024/2025

Dengan ini menyatakan bahwa persetujuan ujian terbuka dan perbaikan ujian tertutup untuk pemberkasan yudisium dan wisuda adalah benar tanda tangan dan sudah mendapatkan persetujuan oleh komisi penguji. Apabila saya melanggar pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi dari Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



(Sudarsono)

NIM. 9917920037



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220

Telepon/Faksimili: 021-4894221

Laman: lib.unj.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : SUDARSONO
NIM : 9917920037
Fakultas/Prodi : SEKOLAH PASCASARJANA/ DOKTOR ILMU MANAJEMEN
Alamat email : 140sudarsono@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

**PERAN INTEGRITAS DALAM MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TUGAS**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta Juli 2025

Penulis

(SUDARSONO)
nama dan tanda tangan

PRAKATA

Dalam kesempatan yang baik ini, peneliti mengucapkan syukur atas kebesaran Kasih dan Rahmat Tuhan Allah Yang Maha Pemurah, sehingga disertasi penelitian dapat dianalisis dan disusun hingga selesai dan dapat diuji. Peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Promotor dan Co-Promotor, Kaprodi Ilmu Manajemen Pascasarjan S3 UNJ (Universitas Negeri Jakarta) yang telah memberikan masukan ilmunya serta arahan pada penyusunan disertasi ini. Selanjutnya, peneliti mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan dan Staf PT. Telkom Tbk. (Persero) Divisi III Wilayah Jawa Barat semoga tambah maju. Terima kasih kepada semua Staf UNJ yang super maaf tidak mengurangi rasa hormat, tidak dapat disebut satu persatu, pelayanannya dengan sabar dan baik hati terkait perkuliahan sampai Seminar Ilmiah/Kelayakan, sehingga dapat maju ke tingkat babak akhir keilmuan untuk mengikuti Ujian Tertutup dan Ujian Terbuka.

Peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada rekan-rekan kuliah dengan suka dukanya secara Bersama-sama mengikuti perkuliahan Ilmu Manajemen pada Program Doktor Universitas Negeri Jakarta, yang dengan ikhlas meluangkan waktunya saling memberi dukungan dan semangat, sudi meninggalkan kebersamaan keluarga Anak dan Istri guna mengikuti perkuliahan terpaksa berpisah sementara waktu. Peneliti melakukan penelitian menggunakan 4(empat) variabel sesuai judul disertasi:” PERAN INTEGRITAS MEMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA TUGAS” dengan Promotor Prof. Dr. Henry Eryanto, MM. Yth. dan Co-Promotor Dr. Christian Wiradendi Wolor, SE., MM.Yth. yang telah membimbing dengan baik, sehingga disertasi atas penelitian ini dapat terselesaikan dan teristimewa kepada Dr. Christian segera mendapat gelar Profesor.

Dalam pengolahan data, peneliti menggunakan dengan analisis statistik menggunakan SPSS 26 dan SMART PLS sesuai perkembangan ilmu. Peneliti mengakui bahwa dalam penelitian ini, masih terdapat kelemahan serta belum sempurna dikarenakan keterbatasan waktu, dengan demikian diharapkan peneliti berikutnya dapat meneliti lima variabel atau lebih, dikarenakan penelitian ini hanya 4(empat) variabel yang mencakup 7 (tujuh) hipotesis, di PT. Telkom.Tbk. (Persero) Divisi III Wilayah Jawa Barat. Dengan penelitian ini ada masukan ilmu pengetahuan bagi kinerja karyawan, harapan peneliti semua semakin lebih baik.

Akhir kata sekali lagi peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan disertasi dan sebagai insan manusia biasa mohon maaf apabila terdapat kesalahan bertutur kata, baik disengaja maupun tidak disengaja.

Peneliti : Sudarsono.

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Persetujuan Sidang Terbuka.....	i
Lembar Persetujuan Bukti Persetujuan Perbaikan Disertasi	ii
Lembar Persetujuan omisi Sidang tertutup	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
GRAFIK-GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Masalah.....	4
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.5.1 Manfaat Secara Teoritis	5
1.5.2 Manfaat Secara Praktis.....	5
1.6 State of the Art (SoTA).....	6
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Grand Theory</i>	7
2.2 Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	10
2.2.1 Definisi Kinerja Tugas	10
2.2.2 Dimensi <i>Task Performance</i>	11
2.3 Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>)	12
2.3.1 Definisi Budaya Organisasi	12
2.3.2 Dimensi Budaya Organisasi	13
2.4 Kepemimpinan Transformatif (<i>Transformational Leadership</i>)	14
2.4.1 Definisi Kepemimpinan Transformatif	14
2.4.2 Dimensi Kepemimpinan Transformatif	16
2.5 Integritas (<i>Integrity</i>)	18

2.5.1	Definisi Integritas	18
2.5.2	Dimensi Integritas	18
2.6	Penelitian Terdahulu Yang Relevan	19
2.7	Konstelasi Penelitian	46
2.8	Hipotesis Penelitian	47
BAB III.	METODE PENELITIAN	48
3.1	Jenis Penelitian	48
3.2	Waktu dan Tempat Penelitian	48
3.3	Desain Penelitian	48
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	48
3.4.1	Populasi	48
3.4.2	Sampel Penelitian	49
3.5	Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data	49
3.6	Analisis Data	50
3.7	Penyusunan Instrumen Penelitian	50
3.7.1	Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	50
3.7.1.1	Definisi Konseptual	50
3.7.1.2	Definisi Operasional	50
3.7.2	Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>)	51
3.7.2.1	Definisi Konseptual	51
3.7.2.2	Definisi Operasional	51
3.7.3	Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	53
3.7.3.1	Definisi Konseptual	53
3.7.3.2	Definisi Operasional	53
3.7.4	Variabel Integritas	55
3.7.4.1	Definisi Konseptual	55
3.7.4.2	Definisi Operasional	55
3.8	Uji Coba Instrumen	55
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1.	Hasil Penelitian	63

4.1.1	Deskripsi Karakteristik Responden	63
4.1.2	Analisis Deskripsi Variabel	65
4.1.2.1	Variabel <i>Task Performance</i>	66
4.1.2.2	Variabel <i>Organizational Culture</i>	67
4.1.2.3	Variabel <i>Transformational Leadership</i> .	72
4.1.2.4	Variabel <i>Integrity</i>	75
4.1.3	Hasil Analisis Struktural Equation Modeling (SEM)	77
4.1.4	Pembuatan Path Diagram	77
4.1.5	Evaluasi Measurement Model	78
4.1.5.1	Evaluasi Validitas Konvergen	79
4.1.5.2	Evaluasi Reliabilitas	83
4.1.5.3	Evaluasi Validitas Diskriminan	84
4.1.6	Evaluasi <i>Structural Model</i>	86
4.1.6.1	Koefisien Determinasi	86
4.1.6.2	<i>Q-Square (Predictive relevance)</i>	87
4.1.6.3	<i>f-Square (Effect Size)</i>	88
4.1.6.4	Koefisien Jalur (β) dan Persamaan Model Struktural	88
4.1.7	Pengujian Hipotesis	89
4.2	Pembahasan	91
4.3	Novelty	94
4.4	Keterbatasan Penelitian	95

BAB V	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	96
A.	Kesimpulan	96
B.	Implikasi	97
1.	Teoritis	97
2.	Praktis	97
C.	Rekomendasi	100
5.1	Kesimpulan	102
5.2.	Implikasi	103

5.3	Rekomendasi /Saran	105
5.3.1	Rekomendasi.....	105
5.4.	Saran.....	106
5.4.1	Task Performance	106
5.4.2	Budaya Organisasi (<i>organizational culture</i>).....	106
5.4.3	Kepemimpinan Transformasional (<i>Tranformational Leadership</i>)	107
5.4.4	Integritas (Integrity)	107
5.4.5	Task Performance	107
DAFTAR PUSTAKA		108
LAMPIRAN		114



DAFTAR TABEL

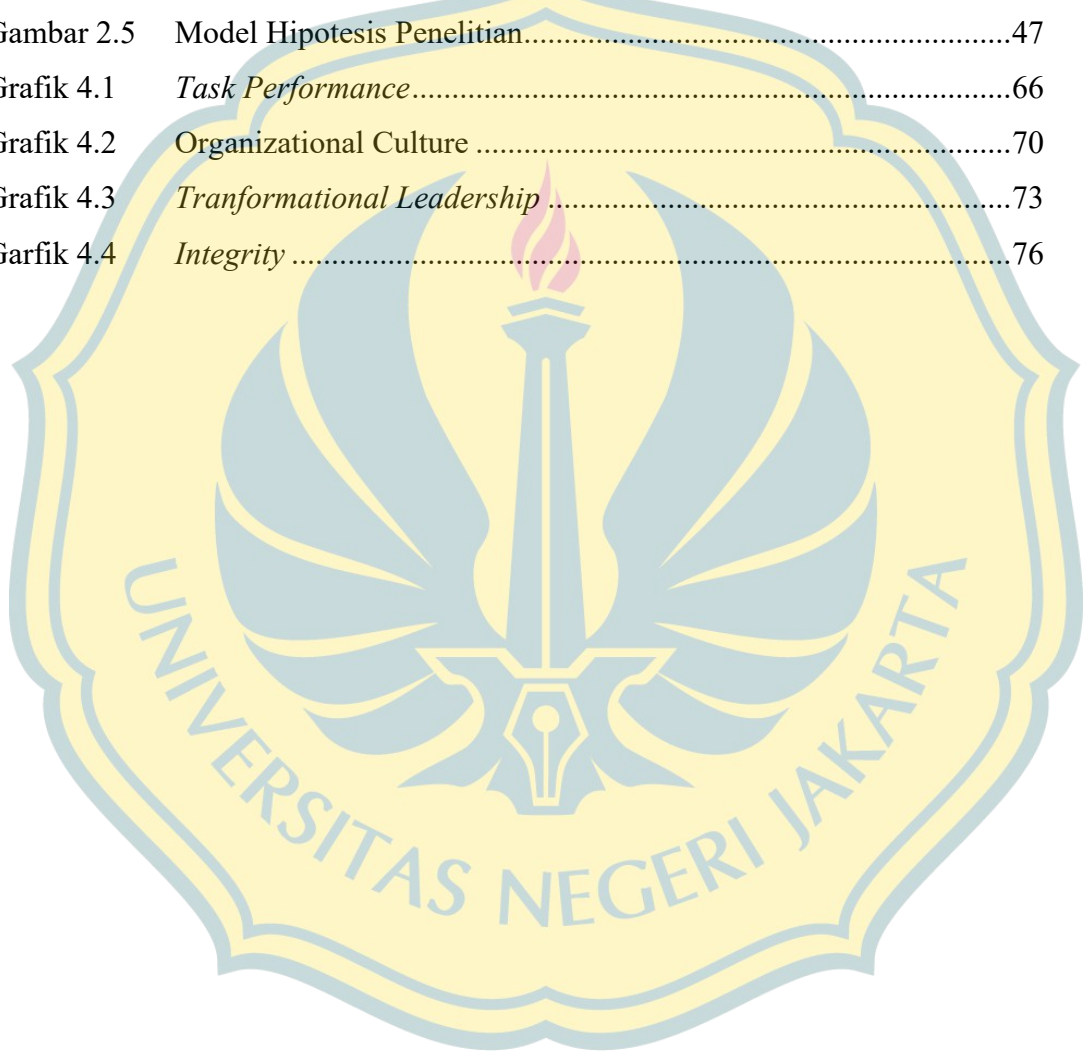
	Halaman
Tabel 1.1 Rata-Rata Karyawan Telkom Jabar	1
Tabel 2.1 Kategori <i>Full-Range Leadership</i>	16
Tabel 2.2 Matriks Artikel Penelitian Terdahulu Yang Relevan	19
Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	51
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>)	52
Tabel 3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (TL)	54
Tabel 3.4 Variabel Integritas (<i>Integrity</i>)	55
Tabel 3.5 Validas dan <i>Reliabilitas Task Performance</i>	56
Tabel 3.6 Validitas dan <i>Reliabilitas Organizational Culture</i>	58
Tabel 3.7 Validas dan <i>Reliabilitas Transformational Leadership (TL)</i> .	60
Tabel 3.8 Validas dan <i>Reliabilitas Integrity</i>	61
Tabel 4.1 Deskripsi Responden	63
Tabel 4.2 Deskripsi Data Variabel <i>Task Performance</i>	65
Tabel 4.3 Deskripsi Data Variabel <i>Organizational Culture</i>	68
Tabel 4.4 Deskripsi Data Variabel <i>Transformational Leadership</i>	72
Tabel 4.5 Deskripsi Data <i>Variabel Integrity</i>	75
Tabel 4.6 Persamaan Model Struktural	78
Tabel 4.7 Analisis Diagram Model Penelitian PLS	79
Tabel 4.8 Hasil Uji Convergent Validity (Modifikasi)	81
Tabel 4.9 Nilai AVE Model Penelitian	83
Tabel 4.10 Nilai <i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Model</i> Penelitian	83
Tabel 4.11 Hasil Uji Fornier-Lacker Model Penelitian	84
Tabel 4.12 Nilai Cross Loading Model Penelitian	84
Tabel 4.13 Nilai R2 Model Penelitian	86
Tabel 4.14 Nilai Q2 Model Penelitian	87
Tabel 4.15 Nilai f-Square Model Penelitian	88
Tabel 4.16 Nilai Koefisien Jalur	88
Tabel 4.17 Persamaan Model Stuktural	89
Tabel 4.18 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	90
Tabel 4.19 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	90

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1	Grafik Kinerja Karyawan PT. Telkom Jabar	2
Gambar 2.1	<i>Integrative Model of Organizational Behavior</i> Sumber: Colquit et. al. (2018).....	8
Gambar 2.2	Dimensi <i>Job Performance</i> Sumber: Colquit et. al. (2018)	9
Gambar 2.3	Full Range of Leadership Robbin et. al., (2017).....	15
Gambar 2.4	Konstelasi Penelitian.....	46
Gambar 2.5	Model Hipotesis Penelitian.....	47
Gambar 4.1	Langkah-langkah analisis SEM-PLS	77
Gambar 4.2	Loading Faktor Diagram Penelitian	78
Gambar 4.3	Pembahasan Unsur Kebaruan (Novelty).....	95

GRAFIK-GRAFIK

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik Kinerja Karyawan PT. Telkom Jabar.....	2
Gambar 2.5 Model Hipotesis Penelitian.....	47
Grafik 4.1 <i>Task Performance</i>	66
Grafik 4.2 <i>Organizational Culture</i>	70
Grafik 4.3 <i>Transformational Leadership</i>	73
Garfik 4.4 <i>Integrity</i>	76



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Data Penelitian	112
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Menggunakan Software SPSS	135
Lampiran 3 Analisis SEM Menggunakan Software SmartPLS	145

