



PENGARUH *CORPORATE CULTURE* DAN *EMPLOYEE READINESS* DALAM MEWUJUDKAN VISI PT CITILINK DENGAN *EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

TESIS

ADNAN HUSNA YUSUF 2310121037

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAKARTA
2025**



PENGARUH *CORPORATE CULTURE* DAN *EMPLOYEE READINESS* DALAM MEWUJUDKAN VISI PT CITILINK DENGAN *EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister
Manajemen**

ADNAN HUSNA YUSUF 2310121037

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAKARTA
2025**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Adnan Husna Yusuf

NIM : 2310121037

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 01 Juli 2025



[Adnan Husna Yusuf]

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adnan Husna Yusuf
NIM : 2310121037
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non Exclusive Royalty Free Right*) atas Tesis saya yang berjudul :

“Pengaruh *Corporate Culture* Dan *Employee Readiness* Dalam Mewujudkan Visi PT Citilink Dengan *Employee Wellbeing* Sebagai Variabel Moderasi”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 01 Juli 2025



(Adnan Husna Yusuf)

TESIS

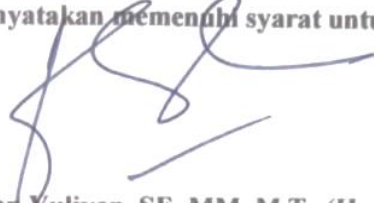
PENGARUH *CORPORATE CULTURE* DAN *EMPLOYEE READINESS* DALAM MEWUJUDKAN VISI PT. CITILINK DENGAN *EMPLOYEE* *WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Dipersiapkan dan disusun oleh :

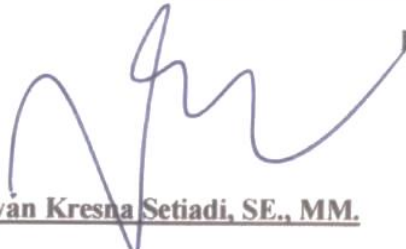
Adnan Husna Yusuf 2310121037

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 16 Juli 2025

dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima


Dr. Ivan Yulivan, SE, MM, M.Tr (Han)., CHRMP

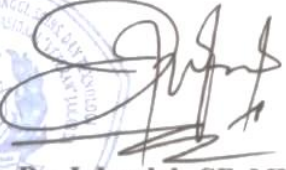
Ketua Penguji


Dr. Iwan Kresna Setiadi, SE., MM.

Pembimbing I


Dr. Jubei Levianto, S.Sos., M.M.

Pembimbing II


Dr. Jubaedah, SE. MM
DEKAN
FACULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Dekan


Dr. Ranila Suciati, SE., MM., CFP.

Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Disahkan di : Jakarta

Pada tanggal : 22 Juli 2025

PENGARUH *CORPORATE CULTURE* DAN *EMPLOYEE READINESS* DALAM MEWUJUDKAN VISI PT CITILINK DENGAN *EMPLOYEE WELLBEING* SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Oleh: Adnan Husna Yusuf

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran *Corporate Culture* dan *Employee Readiness* dalam mendukung perwujudan visi strategis PT Citilink Indonesia sebagai “Maskapai Penerbangan Berbiaya Rendah Berkelas Dunia”, dengan *Employee Wellbeing* sebagai variabel moderasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini melalui metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, yang melibatkan 250 responden dari berbagai direktorat pada PT Citilink Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang mengedepankan prinsip *Simple*, *Prompt*, dan *Polite* berkontribusi signifikan dalam membentuk kesiapan karyawan menghadapi dinamika perubahan organisasi. Kesiapan ini terbukti menjadi faktor krusial dalam meningkatkan efektivitas organisasi menuju pencapaian visi. Lebih lanjut, dimensi *Employee Wellbeing* meliputi aspek emosional, sosial, psikologis, dan finansial memperkuat hubungan antara *Corporate Culture* dan kesiapan individu, sehingga menciptakan sinergi yang mendukung transformasi strategis perusahaan. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan model manajemen perubahan di sektor penerbangan serta menjadi acuan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Corporate Culture*, *Employee Readiness*, *Employee Wellbeing*,

***THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE AND EMPLOYEE READINESS
IN REALIZING THE VISION OF PT CITILINK WITH EMPLOYEE
WELLBEING AS A MODERATING VARIABLE***

By: Adnan Husna Yusuf

ABSTRACT

This study aims to comprehensively examine the role of Corporate Culture and Employee Readiness in supporting the realization of PT Citilink Indonesia's strategic vision as a "World-Class Low-cost Airline," with Employee Wellbeing positioned as a moderating variable. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, involving 250 respondents from various directorates PT Citilink Indonesia's. The results reveal that an organizational culture emphasizing the principles of Simple, Prompt, and Polite significantly contributes to enhancing employees' readiness to embrace organizational change. This readiness is a critical factor in improving organizational effectiveness in achieving the company's vision. Furthermore, dimensions of Employee Wellbeing including emotional, social, psychological, and financial aspects strengthen the relationship between Corporate Culture and individual readiness, thereby creating a synergy that supports the company's strategic transformation. These findings offer theoretical contributions to change management models in the aviation sector and provide practical insights for human resource development focused on sustainable competitive advantage.

Keywords: Corporate Culture, Employee Readiness, Employee Wellbeing

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul: “Pengaruh *Corporate Culture* dan *Employee Readiness* dalam Mewujudkan Visi PT *Citilink* dengan *Employee Wellbeing* sebagai Variabel Moderasi.”

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Proses penyusunan ini tidak terlepas dari dukungan, arahan, dan bantuan berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi berharga, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, SE, MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Jakarta atas segala dukungan institusional yang diberikan.
2. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memfasilitasi dan mendorong kelancaran studi penulis.
3. Bapak Dr. Iwan Kresna Setiadi, SE, MM., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan berharga selama proses penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Jubei Levianto, S.Sos., MM., selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa membimbing dengan sabar dan penuh dedikasi.
5. Ayahanda A.S. Yusuf dan ibunda tercinta Suwarti Ahmad, atas segala doa, cinta, dan dukungan moril maupun materil yang tak ternilai. Doa dan kasih sayang kalian adalah kekuatan terbesar dalam perjalanan ini. Semoga anakmu ini kelak dapat menjadi pribadi yang membanggakan dan membahagiakan.
6. Istriku tersayang, Nurmelasari, yang selalu menjadi sumber semangat dan motivasi, terima kasih atas kesabaran dan pengorbanan yang luar biasa selama masa studi ini. Anak-anakku tercinta, Zikri, Dinda, dan Diba, terima kasih atas tawa dan keceriaan yang menjadi penghibur dan penyejuk hati di tengah kesibukan.
7. Seluruh rekan seperjuangan MM UPNVJ angkatan 2023, terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan inspirasi yang turut mewarnai perjalanan akademik ini.

Akhir kata, penulis menyampaikan permohonan maaf atas segala kekurangan dan kesalahan yang mungkin terdapat dalam penyusunan tesis ini. Penulis berharap, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat nyata, khususnya bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen serta menjadi referensi yang berguna bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi

Jakarta, 01 Juli 2025
Penulis,

Adnan Husna Yusuf



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SIDANG TUGAS AKHIR
SEMESTER GENAP TA. 2024/2025

Pada hari ini, Rabu, tanggal 16 Juli 2025, telah dilaksanakan Sidang Tugas Akhir
bagi mahasiswa:

Nama : Adnan Husna Yusuf

NIM : 2310121037

Program Studi : Manajemen S2

Judul Tugas Akhir :

**Pengaruh Corporate Culture Dan Employee Readiness Dalam Mewujudkan Visi Pt.
Citilink Dengan Employee Wellbeing Sebagai Variabel Moderasi**

Dinyatakan yang bersangkutan *Lulus / Tidak Lulus/Sidang Ulang**, dengan Nilai Rata-Rata **86**
dan Nilai Huruf **A**

Tim Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Ivan Yulivan, SE, MM, M.Tr (Han), CHRMP	Ketua	
2	Dr. Iwan Kresna Setiadi, SE., MM.	Anggota I	
3	Dr. Jubei Levianto, S.Sos, MM	Anggota II **)	

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

**) Dosen Pembimbing

Nilai dalam Skala

85 - 100 = A
80 - 84.99 = A-
75 - 79.99 = B+
70 - 74.99 = B
65 - 69.99 = B-
60 - 64.99 = C+
55 - 59.99 = C
40 - 54.99 = D
0 - 39.99 = E

Jakarta, 16 Juli 2025

Mengesahkan

a.n. DEKAN

Koordinator Prodi Manajemen S2

Dr. Ranila Suciati, SE., MM.,CFP.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN	ii
JUDUL	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
Berdasarkan uraian di atas terkait manajemen sumber daya manusia, maka dapat disintesis bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pemanfaatan tenaga kerja untuk bisa berkontribusi secara maksimal melalui serangkaian penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia seperti seleksi dan rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan pemberian remunerasi.	
2.1.2 <i>Corporate Culture</i>	11
2.1.2.1 <i>Definisi Corporate Culture</i>	11
2.1.2.2 <i>Issues Permasalahan Corporate Culture</i>	13
2.1.2.3 <i>Dimensi Corporate Culture</i>	15
2.1.1.4 <i>Indikator Corporate Culture</i>	16
2.1.3 <i>Employee Readiness</i>	17
2.1.3.1 <i>Definisi Employee Readiness</i>	17
2.1.3.2 <i>Issues Permasalahan Employee Readiness</i>	17
2.1.3.3 <i>Dimensi Employee Readiness</i>	19
2.1.3.4 <i>Indikator Employee Readiness</i>	20

2.1.4	<i>Employee Wellbeing</i>	22
2.1.4.1	Definisi <i>Employee Wellbeing</i>	22
2.1.4.2	Issues Permasalahan <i>Employee Wellbeing</i>	22
2.1.4.3	Dimensi <i>Employee Wellbeing</i>	25
2.1.4.4	Indikator <i>Employee Wellbeing</i>	25
2.2	Penelitian Terdahulu.....	27
2.3	Model Penelitian Empirik dan Hipotesis.....	38
2.3.1	Pengaruh <i>Corporate Culture</i> Terhadap Pencapaian Visi.....	38
2.3.2	Pengaruh <i>Employee Readiness</i> Terhadap Pencapaian Visi.....	39
2.3.3	Pengaruh <i>Corporate Culture</i> Terhadap Pencapaian Visi dengan <i>Employee Wellbeing</i> sebagai Variable Moderator	40
2.3.4	Pengaruh <i>Employee Readiness</i> Terhadap Pencapaian Visi dengan <i>Employee Wellbeing</i> sebagai Variable Moderator	41
2.3.5	Pengaruh <i>Corporate Culture</i> Terhadap <i>Employee Readiness</i> yang dimoderasi oleh <i>Employee Wellbeing</i> terhadap Pencapaian Visi.....	42
2.4	Model Penelitian	44
2.5	Hipotesis Penelitian.....	44
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		45
3.1	Definisi Dan Pengukuran Variabel	45
3.1.1	Definisi Operasional.....	45
3.2	Populasi dan Sampel	49
3.2.1	Populasi	49
3.2.2	Sampel	50
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.3.1	Jenis Data.....	53
3.3.2	Sumber Data	53
3.3.3	Pengumpulan Data.....	53
3.4	Teknik Analisis.....	55
3.4.1	Teknik Analisis Data.....	55
3.4.2	Analisis Deskriptif	56
3.4.3	Analisis Inferensial	57
BAB IV PEMBAHASAN		61
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	61
4.1.1	Deskripsi PT Citylink	61
4.1.2	Deskripsi Data Penelitian	64

4.1.2.1 Uji Karakteristik Responden	64
4.2 Uji Deskriptif Variabel	70
4.2.1 Variabel Independen.....	70
4.2.2 Variabel Moderasi	71
4.2.3 Variabel Dependen	72
4.3 Uji Outer Model	76
4.3.1 Uji Validitas Outer Loading	76
4.3.2 Uji Validitas Diskriminant	78
4.4 Pengujian Inner Model.....	79
4.4.1 Uji R Squared	80
4.4.2 Uji F Square.....	80
4.4.3 Uji Model Fit	81
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	85
4.5.1 Pengaruh <i>Corporate Culture</i> (X1) Terhadap <i>Employee Readiness</i> (Y)	85
4.5.2 Pengaruh <i>Employee Wellbeing</i> (Z) Terhadap <i>Employee Readiness</i> (Y)	86
4.5.3 Pengaruh <i>Employee Wellbeing</i> (Z) x <i>Corporate Culture</i> (X1) terhadap <i>Employee Readiness</i> (Y)	87
4.5.4 Moderasi <i>Employee Wellbeing</i> terhadap <i>Corporate Culture</i> Keyakinan Terhadap Visi (Tidak Signifikan).....	88
4.5.5 Moderasi <i>Employee Wellbeing</i> terhadap <i>Employee Readiness</i> Keyakinan Terhadap Visi (Signifikan Negatif)	88
BAB V KESIMPULAN	92
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Saran.....	92
DAFTAR PUSTAKA	94
RIWAYAT HIDUP	97
LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Relevan	27
Tabel 3. 1 Definisi operasional dan pengukuran variable	48
Tabel 3. 2 Skala Likert	54
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen	54
Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia	64
Tabel 4. 2 Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4. 3 Distribusi Berdasarkan Lamanya Bekerja	67
Tabel 4. 4 Distribusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Independen	70
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Moderasi	71
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Variabel Dependen	72
Tabel 4. 8 Uji Validitas <i>Outer Loading</i>	76
Tabel 4. 9 Uji Validitas Diskriminant	78
Tabel 4. 10 Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen	79
Tabel 4. 11 Uji R Square	80
Tabel 4. 12 Uji F Square	80
Tabel 4. 13 Uji Model Fit	81
Tabel 4. 14 Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Core Values BUMN, AKHLAK.....	2
Gambar 1. 2 Perilaku Spesifik Budaya PT Citilink Indonesia	2
Gambar 2. 1 The 4 Pillars of <i>Employee Wellbeing</i>	25
Gambar 2. 2 Kerangka Penelitian.....	44
Gambar 4. 1 Visualisasi Model Struktural dalam PLS-SEM	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	98
--	----