

DISERTASI

**MODEL HUBUNGAN BUDAYA *HUMA BETANG*, KEPEMIMPINAN
DIGITAL, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT BANK KALTENG**



Disusun untuk Diajukan pada Ujian Terbuka Program Studi
Ilmu Manajemen Program Doktor FEB ULM Banjarmasin

Oleh:

VIVI PANCASARI KUSUMAWARDANI

NIM: 2341217320004

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2026

HALAMAN LEGALITAS

DISERTASI

**MODEL HUBUNGAN BUDAYA *HUMA BETANG*, KEPEMIMPINAN
DIGITAL, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT BANK KALTENG**

Oleh :

Vivi Pancasari Kusumawardani

NIM. 2341217320004

Diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen

Tim Penguji :

Laila Refiana Said, S.Psi., M.Si., Ph.D Promotor

Dr. Rini Rahmawati, S.E., M.M Co Promotor 1

Dr. Muzdalifah, SE., M.Si. Co Promotor 2

[Handwritten signatures of the examiners]

Banjarmasin, 07 Juli 2026

Mengetahui

Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor



Dr. M. Riza Firdaus, S.E., M.M.
NIP. 19670909 199303 1 001.

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini serta disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa di dalam naskah disertasi ini terdapat unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia disertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Doktor) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, khususnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 25 ayat (2) dan Pasal 70.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, 7 Juli 2026

Mahasiswa,



Vivi Pancasari Kusumawardani

NIM. 2341217320004

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini yang berjudul “Model Hubungan Budaya *Huma Betang*, Kepemimpinan Digital, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Kalteng”

Disertasi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya *Huma Betang* dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Kalteng.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Lambung Mangkurat, Prof. Dr. H. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si., beserta seluruh jajaran pimpinan Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan dukungan, arahan, dan fasilitas dalam proses akademik selama penulis menempuh pendidikan.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, Dr. H. Ahmad Yunani, S.E., M.Si., Wakil Dekan I, Dr. Muzdalifah, S.E., M.Si., Wakil Dekan II, Hamdani, S.E., M.Si., Ak., CA., dan Wakil Dekan III, Dr. Asrid Juniar, S.E., M.M., beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan pelayanan akademik selama proses studi berlangsung.
3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan arahan akademik dan dukungan dalam penyelesaian studi.
4. Laila Refiana Said, S.Psi., M.Si., Ph.D., selaku Promotor, Dr. Rini Rahmawati, S.E., M.M., selaku Ko-Promotor I, dan Dr. Muzdalifah, S.E., M.Si., selaku Ko-Promotor II, yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, koreksi, motivasi, dan dukungan akademik yang sangat berharga sejak tahap awal hingga penyelesaian disertasi ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu dosen Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman akademik selama proses perkuliahan.
6. Seluruh tenaga kependidikan dan staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang telah membantu dalam pelayanan administrasi dan kelancaran kegiatan akademik.

7. Pimpinan, manajemen, serta seluruh responden penelitian di PT Bank Kalteng yang telah memberikan kesempatan, dukungan, serta kesediaan dalam memberikan data dan informasi yang sangat berharga bagi pelaksanaan penelitian ini.
8. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, semangat, dan motivasi tanpa henti selama penulis menempuh pendidikan dan menyelesaikan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan penelitian ini pada masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, kepemimpinan digital, dan pengelolaan sumber daya manusia pada sektor perbankan daerah.

Banjarmasin, 7 Juli 2026

Penulis,



Vivi Pancasari Kusumawardani

ABSTRAK

Vivi Pancasari Kusumawardani, Model Hubungan Budaya *Huma Betang*, Kepemimpinan Digital, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Kalteng. Laila Refiana Said selaku Promotor, Rini Rahmawati selaku Ko-Promotor 1, dan Muzdalifah selaku Ko-Promotor 2.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya *Huma Betang* dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Bank Kalteng. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh budaya lokal dan kepemimpinan digital dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan daerah. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penguatan sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital tanpa mengabaikan nilai-nilai budaya lokal yang menjadi identitas organisasi. Budaya *Huma Betang* dalam penelitian ini mencerminkan nilai kebersamaan, toleransi, keharmonisan, gotong royong, dan musyawarah, sedangkan Kepemimpinan Digital mencerminkan kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan teknologi, mengarahkan perubahan, serta membangun komunikasi kerja yang efektif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 302 karyawan Kantor Pusat PT Bank Kalteng sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya *Huma Betang* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh Budaya *Huma Betang* terhadap Kinerja Karyawan dan memediasi secara penuh pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Karyawan PT Bank Kalteng lebih efektif dicapai melalui penguatan Budaya *Huma Betang* dan peningkatan Kepuasan Kerja, sementara pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan terjadi secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja. Pengaruh budaya lokal dan kepemimpinan digital menjadi faktor penting dalam membangun sumber daya manusia perbankan daerah yang adaptif, harmonis, dan berkinerja tinggi.

Kata kunci: *Budaya Huma Betang, Kepemimpinan Digital, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, PT Bank Kalteng.*

ABSTRACT

Vivi Pancasari Kusumawardani, The Relationship Model of *Huma Betang* Culture, Digital Leadership, Job Satisfaction, and Employee Performance at PT Bank Kalteng. Laila Refiana Said as Promotor, Rini Rahmawati as Co-Promotor I, and Muzdalifah as Co-Promotor 2.

This study aims to analyze the effects of *Huma Betang* Culture and Digital Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Bank Kalteng. The study is expected to contribute to the development of human resource management literature, particularly regarding the integration of local cultural values and digital leadership in improving employee performance within regional banking institutions. This research is motivated by the importance of strengthening human resources in response to digital transformation while preserving local cultural values as an integral part of organizational identity. In this study, *Huma Betang* Culture reflects the values of togetherness, tolerance, harmony, mutual cooperation, and deliberation, whereas Digital Leadership refers to leaders' ability to utilize technology, manage change, and foster effective workplace communication.

This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 302 employees of the Head Office of PT Bank Kalteng. The data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method.

The findings indicate that *Huma Betang* Culture has a positive and significant effect on both Job Satisfaction and Employee Performance. Digital Leadership has a positive and significant effect on Job Satisfaction but does not have a significant direct effect on Employee Performance. Furthermore, Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Performance. The mediation analysis reveals that Job Satisfaction partially mediates the relationship between *Huma Betang* Culture and Employee Performance and fully mediates the relationship between Digital Leadership and Employee Performance. The findings suggest that improving Employee Performance at PT Bank Kalteng is more effectively achieved through strengthening *Huma Betang* Culture and enhancing Job Satisfaction, while the effect of Digital Leadership on Employee Performance occurs indirectly through Job Satisfaction. The integration of local cultural values and digital leadership is therefore an important strategy for developing adaptive, harmonious, and high-performing human resources in regional banking institutions. **Keywords:** *Huma Betang Culture, Digital Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance, PT Bank Kalteng.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN LEGALITAS	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Masalah	11
1.3 Identifikasi Masalah	12
1.4 Kesenjangan Penelitian.....	13
1.5 Orisinalitas Penelitian.....	18
1.6 <i>Novelty</i>	20
1.7 Rumusan Masalah	23
1.8 Tujuan Penelitian.....	24
1.9 Manfaat Penelitian.....	25
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	27

2.1	Telaah Teori.....	27
2.2	Hasil Penelitian yang Relevan	70
2.3	Sintesis.....	73
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		77
3.1	Kerangka Berpikir	77
3.2	Model Penelitian	80
3.3	Hipotesis	83
BAB IV METODE PENELITIAN		90
4.1	Waktu dan Tempat Penelitian.....	90
4.1.1	Waktu Penelitian.....	90
4.1.2	Tempat Penelitian	90
4.2	Populasi dan Sampel.....	91
4.2.1	Populasi.....	91
4.2.2	Sampel	93
4.3	Desain Penelitian.....	94
4.4	Teknik Pengumpulan Data	96
4.5	Instrumen Penelitian.....	97
4.6	Teknik Analisis Data.....	103
BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS		108
5.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	109
5.1.1	Identitas PT Bank Kalteng	110
5.1.2	Sejarah Singkat PT Bank Kalteng	111
5.1.3	Struktur Organisasi PT Bank Kalteng	113

5.2	Hasil dan Analisis	114
5.2.1	Karakteristik Responden.....	114
5.2.2	Deskriptif Statistik Variabel Penelitian.....	123
5.2.3	Analisis Data	131
5.2.4	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	147
5.2.5	Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)	152
5.2.6	<i>Total Effects</i>	153
5.3	Pembahasan Hasil Penelitian	154
5.3.1	Pengaruh Budaya <i>Huma Betang</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	154
5.3.2	Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja	156
5.3.3	Pengaruh Budaya <i>Huma Betang</i> terhadap Kinerja Karyawan	159
5.3.4	Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan.....	161
5.3.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	163
5.3.6	Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya <i>Huma Betang</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	165
5.3.7	Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan	167
5.4	Implikasi Hasil Penelitian	168
5.4.1	Implikasi Teoretis	168
5.4.2	Implikasi Manajerial	171
5.5	Keterbatasan Penelitian	175
BAB VI	PENUTUP	177
6.1	Kesimpulan	177

6.2	Saran	179
DAFTAR PUSTAKA		185
LAMPIRAN		199

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel.....	101
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	116
Tabel 5.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	117
Tabel 5.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	119
Tabel 5.4 Distribusi Responden Berdasarkan Rentang Penghasilan	122
Tabel 5.5 Analisis Deskriptif Jawaban Responden	124
Tabel 5.6 Validitas Konvergen	131
Tabel 5.7 Validitas Diskriminan	134
Tabel 5.8 Cross Loading	135
Tabel 5.9 Fornell-Larcker Criterion.....	138
Tabel 5.10 Reliabilitas Konstruk & AVE	139
Tabel 5.11 R-Square	141
Tabel 5.12 F-Square	142
Tabel 5.13 Predictive Relevance	145
Tabel 5.14 Uji Multikolinieritas.....	145
Tabel 5.15 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	147
Tabel 5.16 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Sintesa Variabel Novelty.....	76
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	81
Gambar 5.1 Konstruk Analisis SEM-PLS.....	147

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Definisi Operasional Variabel	199
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian	202
Lampiran 3 : Kesenjangan Penelitian	241
Lampiran 4 : Hasil Pengolahan Data	244