

## **TESIS**

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Bank Mandiri Divisi *Commercial Banking* Kota Banjarmasin)

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Magister (S2)**

Oleh:

**AULIANA**

**NIM. 1820420320002**



**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS  
BANJARMASIN**

**2022**

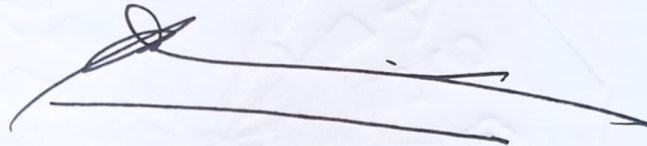
## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS BANK  
MANDIRI DIVISI *COMMERCIAL BANKING* KOTA BANJARMASIN)

Oleh:  
AULIANA  
1820420320002

Telah disetujui, diuji dan disahkan di Banjarmasin sebagai Tesis  
pada Tanggal 27 Desember 2022

Menyetujui,  
Pembimbing



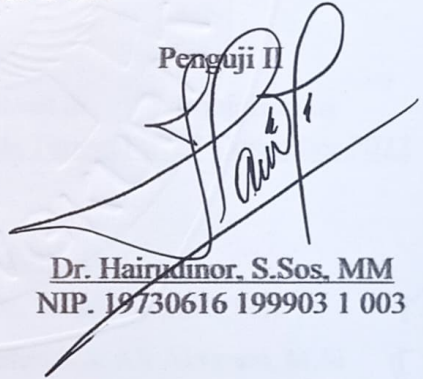
Prof. Dr. Saladin Ghalib., MA  
NIP. 19560808 198403 1 002

Penguji I



Dr. Bachruddin Ali Akhmad, M.Si  
NIP. 19591210 198811 1 001

Penguji II



Dr. Hairudinor, S.Sos, MM  
NIP. 19730616 199903 1 003

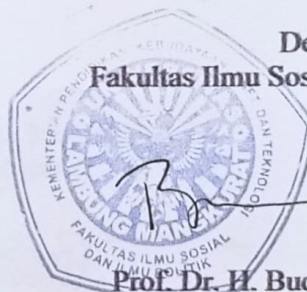
Diketahui,

Koordinator  
Magister Administrasi Bisnis



Dr. Taharuddin, S. Sos., MM  
NIP. 19740110 200003 1 001

Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. H. Budi Suryadi., M. Si  
NIP. 19730122 199802 1 001



Hari ini, Selasa, Tanggal: Dua Puluh Tujuh, Bulan: Desember, Tahun: Dua Ribu Dua Puluh Dua. Semester Ganjil tahun 2022/2023, bahwa:

a. Dewan Penguji yang ditunjuk oleh Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, dengan Surat Tugas Nomor: 2065 /UN8.1.13/KP.10.00/2022 tanggal 26 Desember 2022.

b. Telah melakukan pengujian tesis atas:

Nama Mahasiswa : Auliana  
N I M : 1820420320002  
Waktu Ujian : Mulai, Jam: 16.00 dan Selesai Jam: 17.30 WITA  
Tempat : Ruang 325 Pascasarjana ULM  
Nilai : 79 . dengan konversi huruf: ( A - )  
Dinyatakan : (Lulus /Tidak Lulus)

Berita acara ini dibuat dan ditandatangani sesuai dengan peraturan Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Dibuat di : Banjarmasin  
Pada Tanggal : 27 Desember 2022

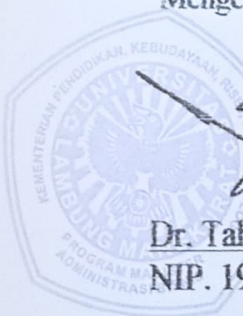
Mahasiswa yang diuji,

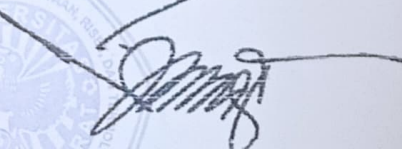
  
(Auliana)

Dewan Penguji:

1. Pembimbing: Prof. Dr. Saladin Ghalib, MA
2. Penguji I : Dr. Bachruddin Ali Akhmad, M.Si
3. Penguji II : Dr. Hairudinor, S.Sos, MM

Mengetahui & Membenarkan:  
Koordinator,



  
Dr. Taharuddin, S.Sos, MM  
NIP. 19740110 200003 1 001



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

**SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI**

NOMOR : 136/UN8.4/SE/2023

Sertifikat ini diberikan kepada:

**Auliana**

Dengan Judul Tesis:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Mandiri Divisi *Commercial Banking* Kota Banjarmasin)

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi  $\leq 20\%$ , dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi.

Banjarmasin, 6 Maret 2023

Direktur,



Prof. Drs. H. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.

NIP.195912251986031001

## ABSTRAK

**Auliana, NIM: 1820420320002, 2022.** Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Mandiri Divisi *Commercial Banking* Kota Banjarmasin). Dibawah pembimbing: Saladin Ghalib

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Bank Mandiri Divisi *Commercial Banking* Kota Banjarmasin).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan tipe penelitian asosiatif kausalitas. Metode pengambilan sampel menggunakan *Nonprobability sampling* dengan metode sampling jenuh terhadap 32 orang karyawan KC. Bank Mandiri Banjarmasin pada divisi *Commercial Banking*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner *google form* dibagikan melalui *Whatsapp* kepada masing-masing responden. Analisis data menggunakan software *SmartPLS*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*, dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat divisi *Commercial Banking*

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*Auliana, NIM: 1820420320002, 2022. The Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable (Case Study of Bank Mandiri Commercial Banking Division, Banjarmasin City). Under the guidance of: Saladin Ghalib*

*This study aims to examine the effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable (Case Study of Bank Mandiri Commercial Banking Division, Banjarmasin City).*

*The approach used in this research is quantitative, with the type of causality associative research. The sampling method used nonprobability sampling with saturated sampling method for 32 employees of KC. Bank Mandiri Banjarmasin in the Commercial Banking division. Data collection using a google form questionnaire was distributed via Whatsapp to each respondent. Data analysis using SmartPLS software.*

*The results showed that transformational leadership style had a significant effect on the performance of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat employees in the Commercial Banking division, Organizational culture had a significant effect on the performance of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat employees in the Commercial Banking division, and the transformational leadership style had a significant effect on work motivation at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat. Commercial Banking division, Organizational culture has a significant effect on work motivation of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division, Transformational leadership style has a significant effect on organizational culture of Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division, Work motivation has a significant effect on employee performance at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat division Commercial Banking, Transformational leadership style has a significant effect on employee performance through employee motivation at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat div Commercial Banking content, and organizational culture have a significant effect on employee performance through employee motivation at Bank Mandiri KC Lambung Mangkurat Commercial Banking division.*

*Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, nikmat, karunia dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis (tugas akhir) yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening** (Studi Kasus Bank Mandiri Divisi *Commercial Banking* Kota Banjarmasin) ” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister (S2) pada Program Studi Magister Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat.

Dalam pelaksanaan dan penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan dukungan, bantuan, dan motivasi dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E, M.Si, selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat.
2. Prof. Dr. H. Budi Suryadi, S.Sos, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat.
3. Dr. Taharuddin, S.Sos, MM, selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat.
4. Prof. Dr. Saladin Ghalib, MA, selaku Dosen Pembimbing atas waktu, tenaga, kesabaran, dan bimbingan yang sangat bermanfaat hingga terselesaikannya penyusunan tesis ini.
5. Dr. H. Bachruddin Ali Akhmad, M.Si, selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan saran dan masukan yang bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.

6. Dr. H. Hairudinor, S.Sos, MM, selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan saran dan masukan yang bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
7. Segenap Dosen Pengajar Program Magister Administrasi Bisnis yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
8. Kedua orang tua beserta seluruh keluarga yang memberikan doa, semangat dan motivasinya, serta dukungan material ataupun non-material yang tiada hentinya kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini,
9. Seluruh pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu dan memperlancar jalannya penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan demi perbaikan dikemudian hari. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis bila tesis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Banjarmasin, Desember 2022

Penulis,

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>

### **BAB I      PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11

### **BAB II     TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 Tinjauan Teori .....	17
2.2.1 Kinerja Karyawan .....	17
2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	17
2.2.1.2 Aspek-Aspek Kinerja Karyawan .....	19
2.2.1.3 Karakteristik Kinerja Karyawan.....	20
2.2.1.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	20
2.2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan .....	21
2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	22
2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	22
2.2.2.2 Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	24
2.2.2.3 Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	27
2.2.3 Budaya Organisasi .....	28
2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	28
2.2.3.2 Elemen Budaya Organisasi.....	30
2.2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi .....	31
2.2.3.4 Tingkatan Budaya Organisasi.....	32
2.2.3.5 Fungsi Budaya Organisasi .....	33
2.2.3.6 Indikator Budaya Organisasi .....	34
2.2.4. Motivasi Kerja.....	35
2.2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	35
2.2.4.2 Aspek Motivasi Kerja .....	37
2.2.4.3 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	37
2.2.4.4 Metode-metode Motivasi Kerja.....	39
2.2.4.5 Jenis Motivasi Kerja .....	40
2.2.4.6 Indikator Motivasi Kerja .....	41
2.2.5. Hubungan Antar Variabel .....	41

2.2.5.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	41
2.2.5.2 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	41
2.2.5.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja .....	43
2.2.5.4 Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.....	43
2.2.5.5 Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi .....	45
2.2.5.6 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	45
2.3. Model Hipotesis Penelitian .....	46
2.4. Hipotesis Penelitian.....	47

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Pendekatan Penelitian .....	49
3.2 Tipe Penelitian.....	49
3.3 Lokasi Penelitian .....	50
3.4 Populasi dan Sampel .....	50
3.4.1 Populasi Penelitian .....	50
3.4.2 Sampel Penelitian .....	50
3.5 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	51
3.5.1. Kepemimpinan Transformasional .....	51
3.5.2. Budaya Organisasi .....	52
3.5.3. Motivasi Kerja.....	54
3.5.3. Kinerja Karyawan .....	55
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.7. Teknik Penentuan Skor .....	60
3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	61
3.8.1 Uji Validitas .....	61
3.8.2 Uji Reliabilitas .....	62
3.9 Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	62
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	62
3.9.2 Analisis SmartPLS .....	63

### **BAB IV GAMBARAN UMUM**

4.1 Sejarah PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk .....	71
4.2 Visi dan Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk .....	74
4.3 Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	74
4.4 Uraian Tugas PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk .....	76

### **BAB V GAMBARAN UMUM**

5.1 Deskripsi Profil Responden.....	89
5.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	89
5.1.2 Responden Berdasarkan Pendidikan .....	89
5.1.3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	90
5.1.4 Responden Berdasarkan Usia.....	91
5.2 Hasil Statistik Deskriptif .....	92

5.2.1	Deskriptif Kepemimpinan Transformasional.....	93
5.2.2	Deskriptif Budaya Organisasi .....	97
5.2.3	Deskriptif Motivasi Kerja.....	102
5.2.4	Deskriptif Kinerja Karyawan .....	107
5.3	Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	111
5.3.1	Evaluasi <i>Outer Model</i> struktural Pertama .....	112
5.3.2	Evaluasi <i>Outer Model</i> struktural Kedua.....	119
5.3.3	Evaluasi <i>Outer Model</i> struktural Ketiga.....	126
5.3.4	Evaluasi <i>Outer Model</i> struktural Keempat.....	132
5.4	Penilaian bobot faktor ( <i>outer loadings</i> ).....	136
5.5	Evaluasi <i>inner model</i> struktural .....	141
5.5.1	Evaluasi Model struktural .....	142
5.5.2	Evaluasi <i>Googness of Fit</i> Model Struktural .....	146
5.6	Pembahasan .....	149
5.6.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	149
5.6.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	151
5.6.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja .....	153
5.6.4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	156
5.6.5	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi .....	158
5.6.6	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	160
5.6.7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	162
5.6.8	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja .....	164
5.7	Implikasi Penelitian.....	166
5.8	Keterbatasan Penelitian .....	175

## **BAB VI PENUTUP**

6.1	Kesimpulan.....	176
6.2	Saran.....	177

## **DAFTAR PUSTAKA KUESIONER PENELITIAN LAMPIRAN PENGUJIAN SMARTPLS**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	13
Tabel 3.1	Variabel Indikator dan Item Pertanyaan .....	56
Tabel 3.2	Nilai Skor dan Kategori .....	63
Tabel 3.3	Tabel kriteria penilaian <i>Inner Model SmartPLS</i> .....	65
Tabel 5.1	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	89
Tabel 5.2	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan .....	90
Tabel 5.3	Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.....	90
Tabel 5.4	Karakteristik responden berdasarkan usia.....	91
Tabel 5.5	Nilai Skor dan Kategori .....	92
Tabel 5.6	Presentase jawaban variabel kepemimpinan transformasional .....	93
Tabel 5.7	Presentase jawaban variabel budaya organisasi.....	98
Tabel 5.8	Presentase jawaban variabel motivasi kerja.....	102
Tabel 5.9	Presentase jawaban variabel kinerja karyawan .....	107
Tabel 5.10	Kriteria penilaian outer model <i>SmartPLS</i> .....	111
Tabel 5.11	<i>Convergent validity (outer loadings) outer model pertama</i> .....	114
Tabel 5.12	Nilai <i>AVE Model pertama</i> .....	116
Tabel 5.13	<i>Discriminant validity (cross loadings) outer model pertama</i> .....	117
Tabel 5.14	Reliabilitas konstruk outer model pertama .....	119
Tabel 5.15	<i>Convergent validity (outer loadings) outer model kedua</i> .....	121
Tabel 5.16	Nilai <i>AVE Model kedua</i> .....	123
Tabel 5.17	<i>Discriminant validity (cross loadings) outer model kedua</i> .....	123
Tabel 5.18	Reliabilitas konstruk outer model kedua.....	125
Tabel 5.19	<i>Convergent validity (outer loadings) outer model ketiga</i> .....	127
Tabel 5.20	Nilai <i>AVE Model ketiga</i> .....	129
Tabel 5.21	<i>Discriminant validity (cross loadings) outer model ketiga</i> .....	129
Tabel 5.22	Reliabilitas konstruk outer model ketiga.....	131
Tabel 5.23	<i>Convergent validity (outer loadings) outer model keempat</i> .....	133
Tabel 5.24	Nilai <i>AVE Model keempat</i> .....	134
Tabel 5.25	<i>Discriminant validity (cross loadings) outer model keempat</i> .....	135
Tabel 5.26	Reliabilitas konstruk outer model keempat.....	136
Tabel 5.27	Bobot faktor item konstruk kepemimpinan transformasional.....	137
Tabel 5.28	Bobot faktor item konstruk budaya organisasi .....	138
Tabel 5.29	Bobot faktor item konstruk motivasi kerja.....	139
Tabel 5.30	Bobot faktor item konstruk kinerja karyawan.....	141
Tabel 5.31	Kriteria penilaian inner model SEM-PLS .....	142
Tabel 5.32	Koefisien jalur model struktural.....	143
Tabel 5.33	Koefisien jalur dan t-statistik: <i>inner model struktural</i> .....	145
Tabel 5.34	Efek tidak langsung spesifik .....	146
Tabel 5.35	<i>R-Square dan Adjusted R-Square model</i> .....	147
Tabel 5.36	<i>R Square dan Communality Indeks Model</i> .....	148

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian .....	46
Gambar 3.1 Langkah-langkah analisa SmartPLS .....	64
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	76
Gambar 5.1 Hasil uji <i>outer</i> model pertama.....	113
Gambar 5.2 Hasil uji <i>outer</i> model kedua .....	120
Gambar 5.3 Hasil uji <i>outer</i> model ketiga .....	126
Gambar 5.4 Hasil uji <i>outer</i> model keempat .....	132
Gambar 5.5 Model struktural .....	143
Gambar 5.6 Nilai t-statistik model struktural <i>bootstrapping</i> .....	144
Gambar 5.7 Model Hasil Penelitian Akhir.....	174