

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI TNI, KEPUASAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA
TENTARA NASIONAL INDONESIA (TNI)
DI KOREM 101/ANTASARI**



Oleh:

**ARI ARYANTO
NIM: 2341217310017**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2026**

HALAMAN LEGALITAS

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI TNI, KEPUASAN KERJA DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA
TENTARA NASIONAL INDONESIA (TNI)
DI KOREM 101/ANTASARI**

**Oleh:
Ari Aryanto**

NIM: 2341217310017

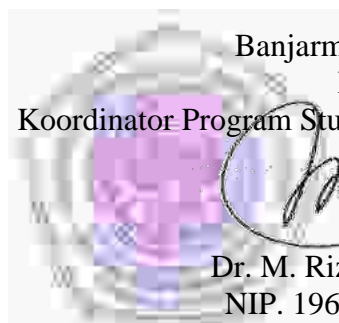
Telah dipertahankan di hadapan dewan penguji pada tanggal 20 Juni 2026 dan dinyatakan lulus

Tim Penguji:

Prof. Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si., CWM.	Dosen Eksternal
Dr. H. Ahmad Yunani, SE., M.M.	Dosen Penguji 1
Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M.	Dosen Penguji 2
Dr. Maya Sari Dewi, S.Sos., M.M.	Dosen Penguji 3
Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si	Promotor
Dr. Rini Rahmawati, S.E., M.M.	Co Promotor 1
Dr. Ahmad Rifani, S.E., M.M.	Co Promotor 2



Banjarmasin, 22 Juni 2026
Mengetahui
Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor

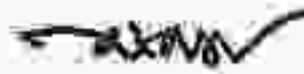


Dr. M. Riza Firdaus, S.E, M.M.
NIP. 19670909 199303 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa Disertasi ini merupakan hasil penelitian yang telah saya lakukan, bukan merupakan hasil plagiarisme. Segala kutipan dan bantuan dari berbagai sumber telah diungkapkan sebagaimana mestinya. Disertasi ini belum pernah dipublikasikan untuk keperluan lain oleh siapapun juga. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima akibat hukum dari ketidakbenaran pernyataan tersebut.

Banjarmasin, 22 Juni 2026



Ari Aryanto
NIM: 2341217310017

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis mengucapkan puji dan Syukur kepada Allah SWT atas segala karunia dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis Disertasi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi TNI, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI) di Korem 101/ Antasari”.

Disertasi ini penulis buat sebagai prasyarat menyelesaikan studi pada Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

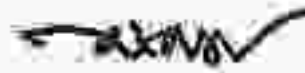
1. Bapak Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si, selaku Promotor dan Rektor Universitas Lambung Mangkurat, yang telah banyak membantu dalam bimbingan konsultasi disertasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan tepat waktu.
2. Bapak Dr. H. Ahmad Yunani, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, sekaligus sebagai penguji internal 1 yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
3. Ibu Dr. Rini Rahmawati, S.E., M.M., selaku Co-Promotor 1 dan Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, yang telah banyak membantu dalam bimbingan konsultasi disertasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan tepat waktu.

4. Bapak Dr. Ahmad Rifani, S.E., M.M. selaku Co-Promotor 2 yang telah banyak membantu dalam bimbingan konsultasi disertasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan tepat waktu.
5. Bapak Prof. Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si., CWM. sebagai dosen penguji eksternal yang telah memberikan motivasi, kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
6. Ibu Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M. sebagai dosen penguji internal 2 yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
7. Ibu Dr. Maya Sari Dewi, S.Sos., M.M., sebagai dosen penguji internal 3 yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
8. Seluruh Dosen Pengajar Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Semoga ilmu yang telah penulis peroleh dapat bermanfaat dan diterapkan secara nyata di dunia kerja maupun kehidupan masyarakat.
9. Istriku tercinta beserta anak-anakku yang kami cintai, kedua orang tuaku, mertuaku yang telah banyak memberikan doa, dukungan, semangat, pengertian, perhatian dan bantuan serta dorongan agar penulis dapat menyelesaikan studi perkuliahan dan disertasi dengan tepat waktu selama 6 (enam) semester.
10. Teman-teman PDIM Angkatan 1 Tahun 2023 yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan studi tepat waktu.

11. Bapak Bahar selaku Admin Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang banyak membantu dalam proses perkuliahan.
12. Seluruh anggota TNI di wilayah kerja Korem 101/ Antasari yang telah membantu pengisian kuesioner.

Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya untuk semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan baik. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat untuk semuanya

Banjarmasin, 22 Juni 2026



Ari Aryanto

NIM: 2341217310017

ABSTRAK

Ari Aryanto, 2026. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi TNI, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI) di Korem 101/Antasari. Pembimbing: Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si., Dr. Rini Rahmawati, SE., MM., Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.

Penelitian ini bertujuan menganalisis: pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari, pengaruh langsung budaya organisasi TNI terhadap kinerja, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, pengaruh langsung budaya organisasi TNI terhadap motivasi kerja, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pengaruh tidak langsung budaya organisasi TNI terhadap kinerja anggota melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota TNI yang bertugas di wilayah kerja Korem 101/Antasari sebanyak 3.903 orang. Sampel sebanyak 351 ditentukan dengan rumus Krejcie dan Morgan dan teknik penarikan sampel adalah *purposive sampling*. Data dihimpun melalui kuesioner dan dokumentasi. Data dianalisis melalui analisis jalur menggunakan pendekatan SEM dengan bantuan software SmartPLS.

Hasil penelitian membuktikan bahwa: Tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari. Tidak terdapat pengaruh langsung budaya organisasi TNI terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari, tidak terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh langsung budaya organisasi TNI terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi TNI terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

ABSTRACT

Ari Aryanto, 2026. The Influence of Transformational Leadership, TNI Organizational Culture, Job Satisfaction and Work Motivation on the Performance of Indonesian National Armed Forces (TNI) Members at Korem 101/Antasari. Supervisors: Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si., Dr. Rini Rahmawati, SE., MM., Dr. Ahmad Rifani, SE., MM.

This study aims to analyze: the direct effect of transformational leadership on the performance of TNI members at Korem 101/Antasari; the direct effect of TNI organizational culture on performance; the direct effect of job satisfaction on performance; the direct effect of work motivation on performance; the direct effect of transformational leadership on work motivation; the direct effect of TNI organizational culture on work motivation; the direct effect of job satisfaction on work motivation; the indirect effect of transformational leadership on member performance through work motivation as a mediating variable; the indirect effect of TNI organizational culture on member performance through work motivation as a mediating variable; and the indirect effect of job satisfaction on TNI member performance through work motivation as a mediating variable.

This study used a quantitative approach with an explanatory research approach. The population was all 3.903 Indonesian National Armed Forces (TNI) personnel serving in the Korem 101/Antasari area. A sample of 351 was determined using the Krejcie and Morgan formula, using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and documentation. Data were analyzed through path analysis using the SEM approach with the aid of SmartPLS software.

The results of the study indicate that: There is no direct effect of transformational leadership on the performance of TNI personnel at Korem 101/Antasari. There is no direct effect of TNI organizational culture on the performance of TNI personnel at Korem 101/Antasari. There is no direct effect of job satisfaction on performance. There is a direct effect of work motivation on performance. There is no direct effect of transformational leadership on work motivation. There is a direct effect of TNI organizational culture on work motivation. There is a direct effect of job satisfaction on work motivation. There is no indirect influence of transformational leadership on the performance of TNI members through work motivation as a mediating variable, there is an indirect influence of TNI organizational culture on the performance of TNI members through work motivation as a mediating variable, there is an indirect influence of job satisfaction on the performance of TNI members through work motivation as a mediating variable.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN LEGALITAS	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Gap Riset.....	9
1.3 Orisinalitas Penelitian	15
1.4 Rumusan Masalah	20
1.5 Tujuan Penelitian	21
1.6 Manfaat Penelitian	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	26
2.1 Telaah Teori	26
2.1.1 Grand Theory.....	26
2.1.2 Kinerja	29
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional	41
2.1.4 Budaya Organisasi TNI	47
2.1.5 Kepuasan Kerja.....	53
2.1.6 Motivasi Kerja	60
2.2 Telaah Empiris	67
2.3 <i>Explaining Inconsistent Findings</i>	102
2.4 Sintesis	107
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	118
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	118
3.2 Hipotesis Penelitian.....	119
BAB IV METODE PENELITIAN	145
4.1 Desain Penelitian.....	145
4.2 Populasi dan Sampel	146
4.3 Jenis dan Sumber Data.....	151
4.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	153
4.5 Teknik Analisa Data.....	159
BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS.....	175
5.1 Karakteristik Responden	175
5.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	181
5.2.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	181

5.2.2	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi TNI	188
5.2.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	194
5.2.4	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	199
5.2.5	Deskripsi Variabel Kinerja	204
5.3	Hasil Analisis SEM.....	210
5.3.1	Penilaian Outer Model (Model Pengukuran).....	210
5.3.2	<i>Validitas Diskriminan</i>	216
5.3.3	Mengevaluasi <i>Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	220
5.3.4	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	221
5.4	Uji Hipotesis.....	222
5.5	Pembahasan Hasil Penelitian	230
5.5.1	Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.	230
5.5.2	Pengaruh langsung budaya organisasi TNI terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.	232
5.5.3	Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.....	234
5.5.4	Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.....	235
5.5.5	Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.	237
5.5.6	Pengaruh langsung budaya organisasi TNI terhadap motivasi kerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.	239
5.5.7	Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap motivasi kerja anggota TNI di Korem 101/Antasari.	240
5.5.8	Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.	241
5.5.9	Pengaruh tidak langsung budaya organisasi TNI terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.	243
5.5.10	Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja anggota TNI melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.	244
5.6	Keterbatasan Penelitian.....	246
5.7	Implikasi Penelitian.....	252
BAB VI PENUTUP		260
6.1	Simpulan	260
6.2	Saran.....	261
DAFTAR PUSTAKA		263

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Jumlah Personil di Wilayah Jajaran Korem 101/ Antasari	4
Tabel 1. 2	Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Ini.....	20
Tabel 2. 1	Pengukuran Kinerja Pegawai di Organisasi Militer	39
Tabel 2. 2.	Pengukuran Variabel Budaya Organisasi Militer.....	51
Tabel 2. 3	Pengukuran Kepuasan Kerja Pegawai/ Anggota Militer.....	59
Tabel 2. 4	Pengukuran Motivasi kerja Pegawai/Anggota Militer.....	66
Tabel 2. 5	Kajian Empiris	91
Tabel 4. 1	Populasi Penelitian	146
Tabel 4. 2	Sampel Penelitian.....	149
Tabel 4. 3	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	156
Tabel 4. 4	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi TNI	156
Tabel 4. 5	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepuasan Kerja.....	157
Tabel 4. 6	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Motivasi Kerja	158
Tabel 4. 7	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja	159
Tabel 4. 8	Kategori Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi TNI, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja	163
Tabel 5. 1	Karakteristik responden Berdasarkan Usia	175
Tabel 5. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Riwayat Pendidikan Terakhir ..	176
Tabel 5. 3	Karakteristik responden Berdasarkan Masa Kerja/Masa Dinas	177
Tabel 5. 4	Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	178

Tabel 5. 5	Karakteristik responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	179
Tabel 5. 6	Karakteristik responden Berdasarkan Jumlah Satuan yang Pernah Ditempati.....	179
Tabel 5. 7	Karakteristik responden Berdasarkan Satuan Kerja Saat Ini	180
Tabel 5. 8	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	182
Tabel 5. 9	Kelompok Skor Kepemimpinan Transformasional.....	184
Tabel 5. 10	Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Transformasional	185
Tabel 5. 11	Interpretasi Nilai Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional....	187
Tabel 5. 12	Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi TNI.....	189
Tabel 5. 13	Kelompok Skor Budaya Organisasi TNI	191
Tabel 5. 14	Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi TNI.....	191
Tabel 5. 15	Interpretasi Nilai Mean Variabel Budaya Organisasi TNI.....	193
Tabel 5. 16	Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	194
Tabel 5. 17	Kelompok Skor Kepuasan Kerja.....	196
Tabel 5. 18	Rata-Rata Variabel Kepuasan Kerja	197
Tabel 5. 19	Interpretasi Nilai Mean Variabel Kepuasan Kerja.....	198
Tabel 5. 20	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	199
Tabel 5. 21	Kelompok Skor Motivasi Kerja	201
Tabel 5. 22	Rata-Rata Variabel Motivasi Kerja.....	202
Tabel 5. 23	Interpretasi Nilai Mean Variabel Motivasi Kerja	203
Tabel 5. 24	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja.....	205
Tabel 5. 25	Kelompok Skor Kinerja	207
Tabel 5. 26	Rata-Rata Variabel Kinerja.....	207

Tabel 5. 27 Interpretasi Nilai Mean Variabel Kinerja.....	209
Tabel 5. 28 Outer Model (Measurement Model)	213
Tabel 5. 29 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	217
Tabel 5. 30 Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)	221
Tabel 5. 31 Nilai R Square	222
Tabel 5. 32 Hasil Untuk Pengaruh Langsung	224
Tabel 5. 33 Hasil Untuk Pengaruh Tidak Langsung	224

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual	118
Gambar 4. 1 Model Lintasan Jalur Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi TNI, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	164
Gambar 4. 2 Model Lintasan Jalur Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi TNI, dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	165
Gambar 4. 3 Model Lintasan Jalur Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi TNI, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.....	166
Gambar 5. 1 Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	182
Gambar 5. 2 Histogram Budaya Organisasi TNI (X_2)	189
Gambar 5. 3 Histogram Kepuasan Kerja (X_3).....	195
Gambar 5. 4 Histogram Motivasi Kerja (Z).....	200
Gambar 5. 5 Histogram Kinerja (Y)	205
Gambar 5. 6 Model Struktural (Model Fit).....	212
Gambar 5. 7 Model Struktural (Boostrapping)	223

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian.....	269
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuesioner Penelitian.....	279
Lampiran 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	356
Lampiran 4. Hasil Analisis SEM PLS.....	396