



**BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* ANTARA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA
KARYAWAN (STUDY KASUS DIREKTORAT
COMPLIANCE AND RISK MANAGEMENT PT. BANK
MUAMALAT INDONESIA, TBK)**

TESIS

Oleh :

**ARYO SENO
55113120051**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
TAHUN 2015**



**BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* ANTARA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA
KARYAWAN (STUDY KASUS DIREKTORAT
COMPLIANCE AND RISK MANAGEMENT PT. BANK
MUAMALAT INDONESIA, TBK)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana Program Studi Megister Manajemen**

Oleh :

**ARYO SENO
55113120051**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
TAHUN 2015**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan (Study Kasus Direktorat *Compliance and Risk Management* PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk)

Bentuk Tesis : Studi Kasus/Kajian Masalah di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

Nama : Aryo Seno

NIM : 55113120051

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 15 Januari 2016

Mengesahkan

Pembimbing

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Dr. Popy Novita Pasaribu, MBS.

Direktur Program Pascasarjana
Magister Manajemen



Prof. Dr. Didik J. Rachbini,

Ketua Program Studi



Dr. Augustina Kurniasih, ME.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan (Study Kasus Direktorat *Compliance and Risk Management* PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk)

Bentuk Tesis : Studi Kasus di PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

Nama : Aryo Seno

NIM : 55113120051

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 03 Desember 2015

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana. Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 03 Desember 2015



Aryo Seno

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji serta syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini dengan judul **“BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN (STUDY KASUS DIREKTORAT *COMPLIANCE AND RISK MANAGEMENT* PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, TBK)”**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana Jakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, maka dari itu Penulis mengharapkan kritik dan saran guna penyempurnaan Tesis ini.

Dalam kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan Penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan kerjasama berbagai pihak hingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sesuai waktu yang ditetapkan, penghargaan dan ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada :

1. Dr. Popy Novita Pasaribu, MBS. sebagai Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga tesis ini dapat diselesaikan.

2. Prof. Dr. Didik J. Rachbini, Direktur Pascasarjana, beserta segenap jajaran yang telah berupaya meningkatkan situasi kondusif di Fakultas.
3. Ibu Dr. Augustina Kurniasih, ME selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi Prodi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
5. Pihak Bank Muamalat Indonesia yang telah memberikan ijin penelitian.
6. Mama Endang Sukaryati atas doa serta dukungannya.
7. Bapak Hadi Jusuf serta Ibu Rien atas doa dan dukungannya.
8. Istriku tercinta, Ilmi Vediani dan kedua anak-anakku : Alicia dan Almira atas dukungan, doa dan kesabarannya.
9. Adikku Fajar Suryotomo dan Diah Perwitasari atas bantuan dan dukungannya
10. Rekan Rekan kerja yang telah membantu dan mendorong terselesainya tesis ini.
11. Kepada semua rekan-rekan kuliah Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, terima kasih atas kebersamaan dan saling berbagi ilmu yang sangat bermanfaat.

Semoga hasil penulisan ini dapat memberi sumbangsih bagi perusahaan, kalangan akademisi maupun masyarakat pada umumnya.

Jakarta, Desember 2015

Penulis

DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah, Perumusan dan Batasan Masalah	8
1.2.1. Identifikasi Masalah	8
1.2.2. Perumusan Masalah	8
1.2.3. Batasan Masalah	9
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	9
1.3.1. Maksud Penelitian	9
1.3.2. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN	
2.1. Sejarah Perusahaan	12
2.1.1. Visi dan Misi	13

2.1.2. Struktur Organisasi Bank Muamalat Indonesia	14
2.1.3. Logo Bank Muamalat Indonesia	14
2.1.4. Budaya Perusahaan	15
2.2. Lingkup Bidang Usaha	16
2.3. Sumber Daya Manusia / Sumber Daya Insani	16
2.4. Tantangan Bisnis	18
2.5. Proses Bisnis.....	18

BAB III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN

HIPOTESIS

3.1. Kajian Pustaka.....	20
3.1.1. Kepemimpinan.....	20
3.1.1.1. Kepemimpinan Transformational	24
3.1.2. Budaya Perusahaan	27
3.1.3. Kepuasan Kerja	30
3.1.4. Kinerja Karyawan	34
3.2. Penelitian Terdahulu	35
3.2.1. Tabel Penelitian Nasional	36
3.2.2. Tabel Penelitian Internasional	41
3.3. Kerangka Pemikiran	45
3.4. Hipotesis.....	45

BAB IV. METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Desain Penelitian.....	47
4.2. Ruang Lingkup	47
4.3. Lokasi dan Obyek Penelitian.....	48
4.4. Pendekatan Penelitian	48
4.5. Variabel Penelitian.....	48
4.5.1. Operasional Variabel	48
4.6. Populasi dan sampel	51
4.7. Jenis dan Sumber Data	51
4.8. Teknik Pengumpulan Data	52
4.9. Teknik Analisis Data	53
4.9.1. Uji Instrumen	53
4.9.1.1. Uji Validitas	53
4.9.1.2. Reliabilitas	54
4.9.2. Analisis Deskriptif	55
4.9.3. Uji Asumsi	55
4.9.3.1. Uji Normalitas	55
4.9.3.2. Uji Heteroskedastisitas	56
4.9.3.3. Uji Multikolinearitas	56
4.9.4. Uji Model Regresi / Hipotesis	58
4.9.4.1. Koefisien Determinasi R^2	58
4.9.4.2. Uji F – Simultan	58
4.9.4.3. Uji T - Parsial	59
4.9.4.4. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	59

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	61
5.1.1. Uji Validitas.....	61
5.1.2. Uji Reliabilitas	64
5.2. Analisa Deskriptif Data Responden.....	65
5.2.1. Usia Responden	65
5.2.2. Jenis Kelamin Responden	66
5.2.3. Status Responden	67
5.2.4. Pendidikan Responden	68
5.2.5. Jabatan Responden	69
5.2.6. Lama Bekerja	70
5.3. Uji Asumsi Klasik.....	71
5.3.1. Uji Normalitas.....	71
5.3.2. Uji Heteroskedastisitas	72
5.3.3 Uji Multikolinieritas	73
5.4. Perhitungan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	74
5.4.1. Analisis Korelasi.....	75
5.5. Pengujian Hipotesis dengan Menggunakan Analisis Jalur	76
5.5.1. Merumuskan Persamaan Struktural (Tahap 1)	76
5.5.2. Membuat Diagram Jalur (Tahap 2)	77
5.5.3. Tahap 3 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	

(X1) terhadap Budaya Perusahaan (X2)	78
5.5.4. Tahap 4 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	
(X1) terhadap Kepuasan Kerja (X3)	81
5.5.5. Tahap 5 : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional	
(X1), Budaya Perusahaan (X2) dan Kepuasan Kerja (X3)	
terhadap Kinerja Karyawan (Y)	84
5.5.6. Tahap 6 : Pengujian Model Jalur Baru	91
5.6. Pembahasan	96
5.7. Implikasi Manajerial	97
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan.....	99
6.2. Saran.....	100
6.3. Saran Penelitian Mendatang	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	106
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	133

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Budaya Perusahaan Bank Muamalat Indonesia.....	15
Tabel 3.1 Tabel Penelitian Nasional	36
Tabel 3.2 Tabel Penelitian Internasional	41
Tabel 3.3 Kerangka Pemikiran	45
Tabel 4.1 Operasional Variabel Penelitian.....	49
Tabel 5.1 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Sub Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	61
Tabel 5.2 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Sub Variabel Budaya Perusahaan (X2).....	62
Tabel 5.3 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Sub Variabel Kepuasan Kerja (X3).....	63
Tabel 5.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Sub Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	63
Tabel 5.5 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian	65
Tabel 5.6 Usia Responden	65
Tabel 5.7 Jenis Kelamin Responden	66
Tabel 5.8 Status Responden	67
Tabel 5.9 Pendidikan Responden	68
Tabel 5.10 Jabatan Responden	69
Tabel 5.11 Lama Bekerja Responden	70

Tabel 5.12 One Sample Kolmogorov-Smirnov Test	72
Tabel 5.13 Coefficient	74
Tabel 5.14 Analisa Korelasi	74
Tabel 5.15 Matriks Korelasi antar Variabel	76
Tabel 5.16 Koefisien Jalur X1 terhadap X2	78
Tabel 5.17 Koefisien Jalur X1 terhadap X3.....	82
Tabel 5.18 Koefisien Jalur Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Perusahaan (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	85
Tabel 5.19 Uji Hipotesis Simultan Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Perusahaan (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	87
Tabel 5.20 Kesimpulan Uji Hipotesis Simultan Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Perusahaan (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	90
Tabel 5.21 Koefisien Jalur Budaya Perusahaan (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	93
Tabel 5.22 Matrik Korelasi Jalur Baru	94
Tabel 5.23 Matrik Korelasi Hipotesa	94
Tabel 5.24 Ringkasan Besaran pengaruh berdasarkan koefisien Jalur.....	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penilaian Divisi (<i>Score Board Division</i>)	2
Gambar 1.2 <i>Employee Turn Over</i>	4
Gambar 5.1 Diagram Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	66
Gambar 5.2 Diagram Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin....	67
Gambar 5.3 Diagram Frekuensi Responden Berdasarkan Status	68
Gambar 5.4 Diagram Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan	69
Gambar 5.5 Diagram Frekuensi Responden Berdasarkan Jabatan	70
Gambar 5.6 Diagram Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	71
Gambar 5.7 <i>Scatterplot</i> Hasil Uji Heteroskedastisitas	73
Gambar 5.8 Model Diagram Jalur	76
Gambar 5.9 Diagram Jalur dan Paradigma penelitian	77
Gambar 5.10 Diagram Koefisien Jalur X1 terhadap X2.....	78
Gambar 5.11 Diagram Koefisien Jalur X1 terhadap X3.....	83
Gambar 5.12 Diagram Dekomposisi	86
Gambar 5.13 Model Jalur Perubahan.....	91
Gambar 5.14 Diagram Dekomposisi Akhir	95