



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(STUDI KASUS PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk CABANG TANGERANG)**



**TESIS**

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**  
**MESRA LINDAWATI**

**55119110022**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2021**



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(STUDI KASUS PT BANK CENTRAL ASIA, Tbk CABANG TANGERANG)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**MESRA LINDAWATI**

**55119110022**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Tangerang)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Mesra Lindawati

NIM : 55119110022


Program : Magister Manajemen

Tanggal : 11 Agustus 2021

Mengesahkan,

Pembimbing

UNIVERSITAS  
MERCUBUANA



(Dr Parwoto, ST,MM)

Dekan FEB



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si)

Kaprodi S-2 Manajemen



(Dr Indra Siswanti, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus di PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Tangerang)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Mesra Lindawati

NIM : 55119110022

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 10 Agustus 2021

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 diperguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 10 Agustus 2021



Mesra Lindawati

## PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh,

Nama : **Mesra Lindawati**  
NIM : **55119110022**  
Program Studi : **Magister Manajemen**

dengan judul,

**“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Industri Perbankan Indonesia Selama Transformasi Digital”**

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 28/06/2021, didapatkan nilai persentase sebesar 30 %.

Jakarta, 28 Juni 2021

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



**Arie Pangudi, A.Md**

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia, Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah 124 karyawan tetap PT Bank Central Asia, Tbk dengan jumlah sampel sebanyak 95 responden, pengambilan sampel menggunakan teknik Purposive Sampling. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala Likert. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) dan pengolahan data menggunakan software SmartPLS. Hasil analisa data menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, memberikan dampak yang positif dan signifikan. Artinya kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan, artinya kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, SEM-PLS

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of transformational leadership and work motivation through job satisfaction on the performance of employees of PT Bank Central Asia, Tbk. The population in this study were 124 permanent employees of PT Bank Central Asia, Tbk with a total sample of 95 respondents, sampling using purposive sampling technique. This type of research is quantitative research and data collection using a survey method through the distribution of questionnaires using a Likert scale. Analysis of the data in this study using Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) analysis and data processing using SmartPLS software. The results of data analysis indicate that the direct influence of transformational leadership on performance as well as through job satisfaction as a mediating variable, has a positive and significant impact. This means that job satisfaction is able to partially mediate the relationship between the influence of transformational leadership on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Direct work motivation has no significant effect on employee performance, but work motivation on employee performance through job satisfaction has a positive and significant effect, meaning that job satisfaction fully mediates the relationship of the influence of work motivation on employee performance.*

*Keywords: transformational leadership, work motivation, job satisfaction, employee performance, SEM-PLS*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini guna memenuhi syarat kelulusan dan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Dalam penyusunan laporan ini, tidak lepas dari dukungan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ngadino Surip, MS. selaku rektor Universitas Mercu Buana Jakarta.
2. Prof. Dr. Ing. Mudrik Alaydrus selaku direktur program pascasarjana.
3. Dr Indra Siswanti, MM. selaku ketua program studi magister manajemen.
4. Dr. Parwoto, ST, MM selaku dosen pembimbing yang memberikan bimbingan, pemikiran, dan dukungan yang bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
5. Manajemen PT. Bank Central Asia, Tbk. Tangerang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Teristimewa kepada keluarga, kedua orang tua terkasih, suami serta kedua anak saya tercinta yang telah banyak memberikan dukungan, doa, pengorbanan waktu dan pendampingan selama penyelesaian tesis ini.
7. Para sahabat terbaik di Reguler 2 Pascasarjana Magister Manajemen khususnya Dewi Wahyuni, Yanto Tjia, Achmad Achsan dan Dani Fahmi yang selalu memberikan dukungan dan semangat tiada henti.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak lepas dari kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai masukan dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pembaca. Terima kasih dan Salam Sehat Selalu.

Jakarta, 10 Agustus 2021

Mesra Lindawati



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
LEMBAR PERNYATAAN .....	ii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK .....	iii
ABSTRAK .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Penelitian.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Identifikasi Masalah .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Pembatasan Masalah .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.3 Rumusan Masalah .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Kontribusi Penelitian.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.1 Kontribusi Praktis .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.2 Kontribusi Teoritis .....</b>	<b>15</b>
<b>BAB II.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Kajian Teori .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Kepemimpinan Transformasional .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Motivasi Kerja .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 Kepuasan Kerja .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.4 Kinerja Karyawan .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3 Pengembangan Hipotesis.....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....</b>	<b>54</b>

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	55
2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	56
2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	57
2.4 Hipotesis.....	59
<b>BAB III.....</b>	<b>60</b>
3.1 Desain Penelitian.....	60
3.2 Definisi Dan Operasionalisasi Variabel .....	61
3.2.1 Definisi Variabel	61
3.2.2 Operasionalisasi Variabel	63
3.3 Populasi Dan Sampel .....	65
3.3.1 Teknik Pengambilan Sampel	66
3.3.2 Skala Pengukuran	67
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	68
3.4.1 Data primer ( <i>primary data</i> )	69
3.4.2 Data sekunder ( <i>secondary data</i> )	69
3.5 Metode Analisis Data.....	70
3.5.1 Analisis SEM (Structural Equation Modeling)	70
3.5.2 Uji Validitas Instrumen	71
3.5.3 Uji Reliabilitas Instrumen	72
3.5.4 Model Structural Equation Modelling (SEM) Partial Least Square (PLS)	73
3.5.5 Evaluasi Outer Model ( <i>Measurement Model</i> )	75
3.5.6 Evaluasi Inner Model ( <i>Structural Model</i> )	77
3.5.7 Pengujian Hipotesis	78
<b>BAB IV.....</b>	<b>79</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	79
4.1.1 Sejarah Perusahaan	79
4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha	81
4.1.3 Sumber Daya	83
4.1.4 Tantangan Bisnis	83
4.1.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis	85
4.2 Analisis Data.....	87

4.2.1 Deskripsi Responden	87
4.2.2 Deskripsi Variabel	92
4.3 Hasil Analisa Data.....	99
4.3.1 Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)	99
4.3.2 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)	108
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	121
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	121
4.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	122
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	123
4.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	124
4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	125
4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	126
4.4.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	127
BAB V .....	129
5.1 Kesimpulan .....	129
5.2 Saran .....	132
DAFTAR PUSTAKA.....	135
L A M P I R A N.....	140



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Tahunan BCA Cabang Tangerang Periode 2016 – 2019.....	4
Tabel 1.2 Hasil Wawancara Kepala Kantor Cabang.....	5
Tabel 1.3 Penilaian Kinerja Tahunan Karyawan Periode 2016 – 2019.....	7
Tabel 1.4 Pra Survei Penelitian Kinerja Karyawan BCA Cabang Tangerang.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	41
Tabel 3.1 Definisi Variabel.....	62
Tabel 3.2 Definisi Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel.....	63
Tabel 3.3 Nilai Skala Likert.....	68
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	88
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	89
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	89
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	90
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	91
Tabel 4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	91
Tabel 4.7 Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi.....	92
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	93
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	95
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	96
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	98
Tabel 4.12 Hasil Uji Convergent Validity .....	101
Tabel 4.13 Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	102
Tabel 4.14 Nilai Cross Loading .....	103
Tabel 4.15 Nilai Cross Loading Setelah Modifikasi.....	105
Tabel 4.16 Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability .....	107
Tabel 4.17 Nilai R Square.....	110
Tabel 4.18 Nilai f Square .....	111
Tabel 4.19 Pengaruh Langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen .....	115

Tabel 4.20 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Independen terhadap Variabel Dependen.....	117
Tabel 4.21 Rangkuman Hubungan Pengaruh Antar Variabel Penelitian.....	120
Tabel 4.22 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	128



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Konstruk Penelitian .....	76
Gambar 4.1 Outer Model .....	100
Gambar 4.2 Outer Model Setelah Modifikasi .....	104
Gambar 4.3 Inner Model .....	109
Gambar 4.4 Output PLS Algorithm .....	113
Gambar 4.5 Output Bootstrapping .....	114
Gambar 4.6 Diagram Analisis Jalur .....	115

