



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BNI *Corporate University***

**TESIS**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**OLEH**

**MASPUL DJIBRAN**

**55119120102**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**2022**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BNI *Corporate University***

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen**

**MERCU BUANA**  
**OLEH**

**MASPUL DJIBRAN**

**55119120102**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**2022**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BNI *Corporate University*

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Maspul Djibran

NIM : 55119120102

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan  
Pembimbing



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

(Dr. Mochamad Rizki Sadikin BBA, MBA.)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Mercu Buana



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

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



(Dr. Indra Siswanti, SE M.M.)

## LEMBAR PERNAYATAAN

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

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BNI *Corporate University*

Nama : Maspul Djibran

NIM : 55119120102

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal :

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosem Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah 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, 16 April 2022



Maspul Djibran

## PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

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

Nama : Maspul Djibran  
NIM : 55119120102  
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul “**Determinan Faktor Internal Kinerja Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia: Studi Empiris Oleh BNI Corporate University**”, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal tgl/bln/thn, didapatkan nilai persentase sebesar 27 %.

UNIVERSITAS  
MERCU BUA

Jakarta, 07 Maret 2022  
Administrator Turnitin



Aric Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BNI *Corporate University***.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat selesai berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada Dr. Mochamad Rizki Sadikin BBA, MBA. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing dan kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam memberikan kontribusi dalam karya ilmiah ini:

1. Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, MS. selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Dr. Indra Siswanti, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Dr. Farida Elmi, M.M selaku dosen penelaah pada Seminar Proposal Tesis.
5. Dr. Kasmir, S.E., M.M. selaku dosen penelaah pada Seminar Hasil Tesis.
6. Dr. Indra Siswanti, S.E., MM. dan Dr. Aslam Mei Nur Widigdo, M.M. selaku Ketua dan Penguji pada Sidang Tesis.
7. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program studi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Mercu Buana Jakarta, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.

8. Manajemen SDM BNI Corporate University yang bersedia menjadi responden penelitian dan memberikan data sekunder dalam penyusunan Tesis ini.
9. Teristimewa untuk orang tua Ibu tercinta dan Kakak serta keluarga yang telah memberikan doa, motivasi. Selama ini Jasa beliau tak akan hilang sampai akhir hayat.

Kiranya hasil dari penelitian ini dapat memberikan sumbangsih ilmu di dalam pengembangan MSDM pada Divisi BNI Corporate University - Pelatihan dan Pengembangan Karyawan pada Bank Negara Indonesia. Serta dapat bermanfaat bagi pembaca. Amin ya rabbal alamin.



Jakarta, 16 April 2022



Maspul Djibrán

## DAFTAR ISI

ABSTRACT .....	ii
ABSTRAK.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNAYATAAN.....	v
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	14
1.4. Kontribusi Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	17
2.1. Kajian Teori.....	17
2.1.1. Kinerja .....	17
2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	29
2.1.3. Komitmen Organisasi .....	34
2.1.4. Motivasi Kerja .....	38
2.2. Penelitian Terdahulu.....	46
2.3. Pengembangan Hipotesis .....	54
2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	55
2.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	55
2.3.3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	56
2.3.4. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	58
3.1. Desain Penelitian .....	58
3.2. Defenisi dan Operasionalisasi Variabel.....	59



3.2.1. Definisi Naratif .....	59
3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....	60
3.3. Populasi dan sampel penelitian .....	63
3.3.1. Populasi.....	63
3.3.2. Sampel .....	63
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	64
3.5. Metode Analisis Data .....	66
3.5.1. Analisis Deskriptif .....	66
3.5.2. Uji Instrumen .....	68
3.5.3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	69
3.5.4. Uji Asumsi Klasik.....	71
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>74</b>
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	74
4.1.1. Sejarah Organisasi .....	74
4.1.2. Lingkup dan Bidang Usaha.....	75
4.1.3. Sumber Daya.....	79
4.1.4. Tantangan Bisnis.....	79
4.1.5. Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis .....	80
4.2. Statistik Deskriptif.....	80
4.2.1. Deskripsi Responden Penelitian .....	80
4.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	83
4.3. Hasil Analisis Data .....	86
4.3.1. Uji Instrumen Penelitian .....	86
4.3.2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	91
4.4. Pembahasan .....	104
4.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. ....	104
4.4.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	106
4.4.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. ....	107
4.4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	108
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>111</b>
5.1. Kesimpulan.....	111

5.2. Saran .....	112
5.2.1. Saran Teknikal .....	112
5.2.2. Saran Manajerial .....	113
5.2.3. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	115
LAMPIRAN .....	120



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbedaan Training Center dan Corporate University .....	4
Tabel 1. 2 Data Pengembangan Kompetensi Pegawai BNI, Kontrak & Pegawai Terminated (Pegawai Non Aktif).....	5
Tabel 1. 3 Hasil Pra-Survey pada BNI Corporate University .....	11
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	46
Tabel 3. 1 Operasional Variabel Penelitian.....	61
Tabel 3. 2 Skala Likert .....	65
Tabel 3. 3 Data Penyebaran Kuesioner .....	67
Tabel 3. 4 Data Identitas Responden.....	67
Tabel 3. 5 Kategori Rentang Skala .....	68
Tabel 4. 1 Sumber Daya Manusia BNI <i>Corporate University</i> .....	79
Tabel 4. 2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
Tabel 4. 3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	81
Tabel 4. 4 Jumlah Pegawai Berdasarkan Umur .....	82
Tabel 4. 5 Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja.....	82
Tabel 4. 6 Kategori Rentang Skala .....	83
Tabel 4. 7 Deskripsi Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	84
Tabel 4. 8 Deskripsi Komitmen Organisasi .....	84
Tabel 4. 9 Deskripsi Motivasi Kerja .....	85
Tabel 4. 10 Deskripsi Kinerja Karyawan.....	86
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1).....	88
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi .....	88
Tabel 4. 13 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	89
Tabel 4. 14 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	89
Tabel 4. 15 Hasil Uji Reliabilitas .....	90
Tabel 4. 16 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	91
Tabel 4. 17 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	93
Tabel 4. 18 Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	94
Tabel 4. 19 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	96
Tabel 4. 20 Hasil Koefisien Analisis Matrik Korelasi antar Variabel .....	97
Tabel 4. 21 Hasil Koefisien Korelasi antar Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (GKT) terhadap Kinerja karyawan (KK).....	98
Tabel 4. 22 Hasil Koefisien Korelasi antar Dimensi Variabel Komitmen Organisasi (KO) terhadap Kinerja karyawan (KK) .....	99
Tabel 4. 23 Hasil Koefisien Korelasi antar Dimensi Variabel Motivasi Kerja (MK) terhadap Kinerja karyawan (KK) .....	100
Tabel 4. 24 Hasil Uji Normalitas .....	101
Tabel 4. 25 Hasil Uji Multikolinearitas.....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Kehadiran Karyawan BNI Corpu .....	6
Gambar 1. 2 Data Penilaian Kinerja Pegawai BNI Corpu .....	7
Gambar 1. 3 Data Summery Batch dan Peserta Program Pembelajaran.....	8
Gambar 1. 4 Data Learning Participation BNI Corpu.....	9
Gambar 1. 5 Data Net Promote Score (NPS) Fasilitator & Pembelajaran.....	10
Gambar 2. 1 Model Motivasi <i>Content Terory</i> .....	42
Gambar 2. 2 Model Hubungan Antar Variabel.....	54
Gambar 4. 1 Distribusi Nilai R-Tabel <i>Product Moment</i> .....	87
Gambar 4. 2 Titik Persentase Distribusi t pada d.f = 41-61 .....	93
Gambar 4. 3 Titik Persentase Distribusi F Untuk Probabilitas = 0,05 .....	95
Gambar 4. 4 Hasil Uji Normalitas.....	102
Gambar 4. 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	104



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Permohonan Penelitian/Pengumpulan Data .....	120
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....	121
Lampiran 3. Penelitian Terdahulu.....	125
Lampiran 4. Definisi Operasional.....	133
Lampiran 5. Deskripsi Responden .....	136
Lampiran 6. Deskripsi Variabel .....	137
Lampiran 7. Lampiran SPSS.....	139
.....	

