



**TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI  
( STUDI KASUS: DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG DI  
BANK INDONESIA )**



**RAHMAT SETIONO**

**55119120043**

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



**TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN,  
KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI  
( STUDI KASUS: DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG DI  
BANK INDONESIA )**

**TESIS**

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

**RAHMAT SETIONO**

**55119120043**

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

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : **TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS: DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG DI BANK INDONESIA)**

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rahmat Setiono

NIM : 55119120043

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 April 2022

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Farida Elmi, MM)

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

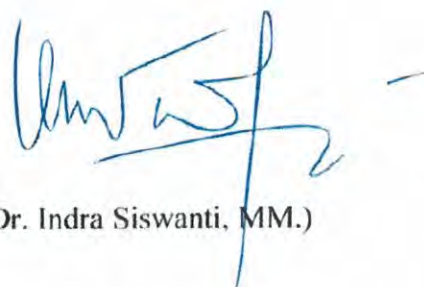
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi

Magister Manajemen



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



(Dr. Indra Siswanti, MM.)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Transformasi Digital sebagai Variabel *Intervening* pada Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Departemen Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)

Bentuk Tesis : Penelitian/ Kajian

Nama : Rahmat Setiono

NIM : 55119120043

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 April 2022

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 pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 16 April 2022



(Rahmat Setiono)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Rahmat Setiono

NIM : 55119120043

Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“Transformasi Digital sebagai Variabel *Intervening* pada Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Departemen Pengelolaan Uang di Bank Indonesia) “,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 22/02/2022, didapatkan nilai persentase sebesar 16 %.

Jakarta, 22 Februari 2022  
Administrator Turnitin



**Arie Pangudi, A.Md**

## ABSTRAK

Menghadap tantangan distrupsi teknologi dan distruksi minenial Bank Indonesia melakukan penguatan misi Bank Indonesia yang salah satunya mewujudkan bank sentral berbasis digital dalam kebijakan dan kelembagaan melalui penguatan organisasi, sumber daya manusia, tata kelola dan sistem informasi yang handal, serta peran internasional yang proaktif. Tujuan peneliti adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai terhadap Transformasi Digital, dan melihat pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai, serta menjelaskan pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Populasi seluruh karyawan DPU Bank Indonesia dengan jumlah sample sebanyak 162 responden yang didapatkan dari rumus Slovin. Teknik pengambilan sample *non probability* dengan *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Transformasi Digital. Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.

**Kata kunci :** Transformasi Digital, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi Pegawai, Kinerja Karyawan.

## **ABSTRACT**

*Facing the challenges of technological and millennial disruption of Bank Indonesia strengthens the mission of Bank Indonesia, one of which is realizing a digital-based central bank in policy and institutions through strengthening organizations, human resources, governance and reliable information systems, as well as a proactive international role. The researcher's goal in this study was to determine the influence of Leadership, Organizational Culture, and Employee Competence on Digital Transformation. To know and to explain the effect of Digital Transformation on Employee Performance. As well as to know and explain the influence of Leadership, Organizational Culture, and Employee Competence on Employee Performance through Digital Transformation as an intervening variable. This study uses a quantitative method with causal research design. The population of this research is all employees of DPU Bank Indonesia with a total sample of 162 respondents obtained from the Slovin formula. Non-probability sampling technique with purposive sampling. Data analysis method using Structural Equation Model-Partial Least Square. The results showed that Leadership, Organizational Culture and Employee Competence influence Digital Transformation. Digital transformation affects employee performance. Leadership, Organizational Culture and Employee Competence influence Employee Performance through Digital Transformation as an intervening variable.*

**Keywords:** *Digital Transformation, Leadership, Organizational Culture, Employee Competence, Employee Performance*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening pada Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Departemen Pengelolaan Uang di Bank Indonesia)”**. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan kali ini penulis ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip MS, selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Prof. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Ibu Dr. Indra Siswanti, SE, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana
4. Dr. Farida Elmi, MM, selaku dosen pembimbing Tesis yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat- nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini.
5. Dr. Lenny C. Nawangsari, MM, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
6. Dr. Kasmir, MM, selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
7. Seluruh Pimpinan dan Pegawai Bank Indonesia di Departemen Pengelolaan Uang, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.



8. Teristimewa, kedua orang tua tercinta Bapak Alm. Buang Wasono dan Ibu Musrini, yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.
9. Devi Retnosari, yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan yang tiada henti-hentinya kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 2 April 2022



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Rahmat Setiono

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                   | i    |
| LEMBAR PERNYATAAN .....                                   | ii   |
| PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i> .....                  | iii  |
| ABSTRAK .....   | iv   |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                     | v    |
| KATA PENGANTAR .....                                      | vi   |
| DAFTAR ISI.....   | viii |
| DAFTAR TABEL.....   | x    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                       | xi   |
| BAB I PENDAHULUAN .....                                   | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                       | 1    |
| 1.2 Perumusan Masalah Penelitian .....                    | 13   |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                               | 14   |
| 1.4 Kontribusi Penelitian.....                            | 14   |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....     | 17   |
| 2.1 Kajian Teori .....                                    | 17   |
| 2.1.1 Kepemimpinan .....                                  | 17   |
| 2.1.2 Budaya Organisasi.....                              | 21   |
| 2.1.3. Kompetensi.....                                    | 23   |
| 2.1.4 Transformasi Digital .....                          | 25   |
| 2.1.5 Kinerja.....  | 28   |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....                            | 32   |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis .....                          | 39   |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                            | 45   |
| 3.1 Desain Penelitian .....                               | 45   |
| 3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....           | 45   |
| 3.2.1 Definisi Naratif.....                               | 45   |
| 3.2.2 Operasional Variabel.....                           | 46   |
| 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....                  | 50   |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                         | 51   |
| 3.5 Metode Analisis Data.....                             | 53   |
| 3.5.1 Analisis Deskriptif.....                            | 54   |
| 3.5.2 Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....   | 54   |
| 3.5.3 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....        | 56   |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....                         | 59   |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....                  | 59   |
| 4.1.1 Sejarah Umum Bank Indonesia.....                    | 59   |
| 4.1.2 Tujuan dan Tugas .....                              | 63   |
| 4.1.3 Sumber Daya .....                                   | 64   |
| 4.1.4 Tantangan Bisnis .....                              | 65   |
| 4.1.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis .....                 | 67   |
| 4.2 Statistik Deskriptif .....                            | 68   |
| 4.3. Hasil Analisa Data Menggunakan SmartPLS .....        | 69   |
| 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran/ <i>Outer Model</i> ..... | 70   |
| 4.3.2 Evaluasi Model Struktural/ <i>Inner Model</i> ..... | 80   |

|                |                           |     |
|----------------|---------------------------|-----|
| 4.4            | Pembahasan.....           | 89  |
| BAB V          | KESIMPULAN DAN SARAN..... | 100 |
| 5.1.           | Kesimpulan .....          | 100 |
| 5.2            | Saran.....                | 100 |
| DAFTAR PUSTAKA | .....                     | 103 |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Kepemimpinan .....                           | 46 |
| Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi .....                      | 47 |
| Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Kompetensi Pegawai.....                      | 48 |
| Tabel 3. 4 Definisi Operasional Variabel Transformasi Digital .....                   | 49 |
| Tabel 3. 5 Definisi Operasional Variabel Kinerja Pegawai .....                        | 49 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                    | 68 |
| Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....                              | 68 |
| Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                       | 69 |
| Tabel 4. 4 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....                     | 76 |
| Tabel 4. 5 Hasil Uji Validitas Diskriminan.....                                       | 76 |
| Tabel 4. 6 Kriteria <i>Fornell-Larcker</i> .....                                      | 78 |
| Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas .....   | 79 |
| Tabel 4. 8 Nilai <i>Path Coefficient</i> .....  | 80 |
| Tabel 4. 9 Nilai <i>R-Square</i> (R <sup>2</sup> ) .....                              | 81 |
| Tabel 4. 10 Nilai <i>Effect Size</i> (F <sup>2</sup> ) .....                          | 82 |
| Tabel 4. 11 Hubungan antar Konstruk <i>Total Effects</i> ( <i>Boostraping</i> ) ..... | 86 |



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 1. 1 <i>Baldrige Excellence Framework</i> 2019/2020.....                      | 3  |
| Gambar 1. 2 Hasil Pra Survei tentang Kepemimpinan .....                              | 5  |
| Gambar 1. 3 Hasil Pra Survei tentang Kompetensi.....                                 | 6  |
| Gambar 1. 4 Hasil Pra Survei tentang Budaya Organisasi.....                          | 7  |
| Gambar 1. 5 Hasil Pra Survei tentang Transformasi Digital .....                      | 9  |
| Gambar 1. 6 Hasil Pra Survei tentang Kinerja Pegawai .....                           | 9  |
| Gambar 1. 7 Trend Pencapaian Kinerja di DPU Bank Indonesia .....                     | 10 |
| Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Konseptual.....                                       | 44 |
| Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Bank Indonesia.....                                  | 65 |
| Gambar 4. 2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Kepemimpinan .....             | 71 |
| Gambar 4. 3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Budaya Organisasi (X2).....    | 72 |
| Gambar 4. 4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Kompetensi Pegawai.....        | 73 |
| Gambar 4. 5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Digital Transformasi (Y1)..... | 74 |
| Gambar 4. 6 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) Kinerja Pegawai .....          | 75 |
| Gambar 4. 7 t table.....   | 84 |
| Gambar 4. 8 Hubungan antar Konstruk <i>Total Effects</i> ( <i>Boostraping</i> )..... | 85 |
| Gambar 4. 9 Digitalisasi PUR Bank Indonesia.....                                     | 94 |