



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA PADA KARYAWAN BANK KBMI 4**

TESIS

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
LUTHFI AULIA SAFARI

55120110128

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2022**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DENGAN DIMEDIASI OLEH KEPUASAN
KERJA PADA KARYAWAN BANK KBMI 4**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

MERCU BUANA
LUTHFI AULIA SAFARI

55120110128

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2022**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanl dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank KBMI 4

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Luthfi Aulia Safari

NIM : 55120110128

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 12 Agustus 2022

Mengesahkan
Pembimbing

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

(Prof. Ir. H. M. Havidz Aima, M.S)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister
Manajemen



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

(Dr. Lenny Christina Nawangsari M.M.)

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank KBMI 4
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Luthfi Aulia Safari
NIM : 55120110128
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 12 Agustus 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, 12 Agustus 2022

A handwritten signature in black ink is placed over a rectangular orange postage stamp. The stamp features the number '5000' and the text 'METERAI TEMPEL' and '035E WJX004218857'.

(Luthfi Aulia Safari)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Luthfi Aulia Safari
NIM : 55120110128
Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Karyawan Bank KBMI 4”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 28 Juli 2022, didapatkan nilai persentase sebesar 22 %.

Jakarta, 28 Juli 2022
Administrator Turnitin


Arif Fagudi, A.Md

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank KBMI 4”**. 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 ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Dr. Harwikarya, MT selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, S.E, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari M.M, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana.
4. Prof. Ir. M. Havidz Aima, M.S, selaku dosen pembimbing Tesis yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini.
5. Dr. Nia Kusuma Wardhani selaku dosen penguji seminar proposal, dan Dr. Setyo Riyanto, MM, selaku dosen penguji sidang, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
6. Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, PT Bank Central Asia Tbk, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, dan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Teristimewa, kedua orang tua, Umi (Budi Purwani), Abi (Chanrizal) dan adik-adik (Ichsan Rizaldy Simabua & Adithya Al-Ghiffari) yang telah memberikan

semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

8. Untuk temanku Yuan Resnia dan Annisa Ayu B, terimakasih karena selalu memberikan bantuan dan menyemangati penulis.

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 bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 12 Agustus 2022



UNIVERSITAS
MERCU BUANA



(Luthfi Aulia Safari)

DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	15
1.3 Rumusan Masalah.....	16
1.4 Tujuan Penelitian	16
1.5 Kontribusi Penelitian	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Teori	19
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	19
2.1.1.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
2.1.1.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	21
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	22
2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional	22
2.1.2.2 Dimensi Kepemimpinan Transformasional	23
2.1.3 Budaya Organisasi	24
2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi.....	25
2.1.3.2 Dimensi Budaya Organisasi	26
2.1.4 Kepuasan Kerja	27
2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja	27

2,1,4,2 Dimensi Kepuasan Kerja	28
2.2 Penelitian Terdahulu	28
2.3 Pengembangan Hipotesis	38
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	47
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel	47
3.2.1 Definisi Variabel	48
3.2.1.1 Variabel Independen	48
3.2.1.2 Variabel Mediasi	48
3.2.1.3 Variabel Dependen	49
3.2.2 Operasionalisasi Variabel	49
3.3 Populasi dan Sampel	51
3.3.1 Populasi Penelitian	52
3.3.2 Sampel Penelitian	52
3.4 Metode Pengumpulan Data	53
3.4.1 Data Primer	53
3.4.1.1 Wawancara	53
3.4.1.2 Kuesioner	54
3.4.2 Data Sekunder	55
3.5 Metode Analisis Data	55
3.5.1 Analisis Deskriptif	55
3.5.2 Analisis Inferensial	56
3.5.2.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	56
3.5.2.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	61
3.5.2.3 Uji Hipotesis	63
3.5.3 Matriks Korelasi Antar Dimensi	64
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Lokasi atau Obyek Penelitian	67
4.1.1 Sejarah Organisasi / Perusahaan	68
4.1.1.1 PT Bank Central Asia Tbk	68
4.1.1.2 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	70

4.1.1.3 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.....	71
4.1.1.4 PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	73
4.1.2 Lingkup dan Bidang Usaha.....	74
4.1.3 Sumber Daya.....	75
4.1.4 Tantangan Bisnis.....	76
4.1.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis.....	76
4.2 Statistik Deskriptif	77
4.2.1 Deskripsi Responden	78
4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
4.2.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	79
4.2.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	79
4.2.2 Deskripsi Variabel	80
4.2.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional	81
4.2.2.2 Variabel Budaya Organisasi.....	82
4.2.2.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	84
4.2.2.4 Variabel Kepuasan Kerja	86
4.3 Hasil Analisis Partial Least Square.....	87
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	88
3.3.1.1 Uji Validitas	88
3.3.1.2 Uji Reliabilitas.....	104
4.3.2 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	105
4.3.2.1 Evaluasi Nilai Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>).....	105
4.3.2.2 Evaluasi Nilai R ² dan F Hitung	107
4.3.2.3 Mengukur <i>Effect Size F²</i>	108
4.3.2.4 Memvalidasi Model Struktural <i>Goodness of Fit Index</i> (GoF).....	110
4.3.2.5 Pengujian <i>Predictive Relevance</i> (Q ²)	110
4.3.2.6 Hasil Pengaruh Variabel Independen Terhadap Dependen ...	111
4.3.2.7 Matriks Korelasi Antar Dimensi	115
4.4 Pembahasan.....	118
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	129

5.2 Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN	143
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	165



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Total Ekuitas Triwulan 2 Bank KBMI 4 Tahun 2021	2
Tabel 1.2 Data Penyimpangan Ketentuan Perbankan	4
Tabel 1.3 Hasil Pra-Survey Perilaku OCB.....	6
Tabel 1.4 Hasil Pra-Survey Kepemimpinan Transformasional	7
Tabel 1.5 Hasil Pra-Survey Budaya Organisasi	8
Tabel 1.6 Hasil Pra-Survey Komitmen Organisasi	9
Tabel 1.7 Hasil Pra-Survey Kepribadian	10
Tabel 1.8 Hasil Pra-Survey Motivasi	11
Tabel 1.9 Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja	12
Tabel 1.10 Rangkuman Hasil Pra-Survey	12
Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	50
Tabel 3.2 Alternatif Jawaban Kuesioner Skala Likert	54
Tabel 3.3 Ringkasan <i>Rule Of Thumb Convergent</i> dan <i>Discriminant Validity</i>	58
Tabel 3.4 Ringkasan <i>Rule Of Thumb</i> Uji Reliabilitas	61
Tabel 3.5 Ringkasan <i>Rule Of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural	63
Tabel 3.6 Matriks Korelasi Antar Dimensi	64
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	79
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	80
Tabel 4.4 Frekuensi dan Presentase Variabel Kepemimpinan Transformasional ..	81
Tabel 4.5 Frekuensi dan Presentase Variabel Budaya Organisasi	82
Tabel 4.6 Frekuensi dan Presentase Variabel Organizational Citizenship Behavior	84
Tabel 4.7 Frekuensi dan Presentase Variabel Kepuasan Kerja.....	86
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor</i> Kepemimpinan Transformasional.....	89
Tabel 4.9 Nilai <i>Loading Factor</i> Budaya Organisasi	91
Tabel 4.10 Nilai <i>Loading Factor</i> Budaya Organisasi (Modifikasi).....	92
Tabel 4.11 Nilai <i>Loading Factor Organizational Citizenship Behavior</i>	94
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Factor Organizational Citizenship Behavior</i> (Modif).	95

Tabel 4.13 Nilai <i>Loading Factor</i> Kepuasan Kerja	97
Tabel 4.14 Nilai <i>Loading Factor</i> Kepuasan Kerja (Modifikasi).....	98
Tabel 4.15 Nilai <i>Loading Factor</i> Seluruh Variabel.....	99
Tabel 4.16 Nilai <i>Loading Factor</i> Seluruh Variabel (Modifikasi).....	101
Tabel 4.17. Nilai <i>Average Varian Extracted (AVE)</i> Setiap Variabel	102
Tabel 4.18. Nilai <i>Cross Loading</i> Setiap Variabel	103
Tabel 4.19. Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	104
Tabel 4.20 Hasil Uji Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>).....	105
Tabel 4.21 Nilai <i>R Square</i>	107
Tabel 4.22 Hasil Pengujian <i>Effect Size F²</i>	109
Tabel 4.23 Pengaruh Variabel Independen Secara Parsial Terhadap Variabel Dependen.....	111
Tabel 4.24 Pengaruh Variabel Independen Secara Simultan Terhadap Variabel Dependen.....	112
Tabel 4.25 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>) Variabel Independen terhadap Variabel Dependen	114
Tabel 4.26 Matriks Korelasi antar Dimensi	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik tingkat industri yang paling dirugikan karena <i>Fraud</i>	3
Gambar 2.1 Rerangka Pemikiran	46
Gambar 3. 1 Skema <i>Loading Factor</i>	59
Gambar 3.2. <i>Path Coefficient Model</i> Struktural (<i>Inner Model</i>).....	64
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	89
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i> Variabel Budaya Organisasi.....	90
Gambar 4.3 <i>Outer Model</i> Variabel Budaya Organisasi (Modifikasi).....	92
Gambar 4.4 <i>Outer Model</i> Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	93
Gambar 4.5 <i>Outer Model</i> Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Modifikasi).....	95
Gambar 4.6 <i>Outer Model</i> Variabel Kepuasan Kerja.....	96
Gambar 4.7 <i>Outer Model</i> Variabel Kepuasan Kerja (Modifikasi).....	98
Gambar 4.8 Pengujian <i>Inner Model</i>	106