



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMUNIKASI ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP *SUSTAINABILITY EMPLOYEE  
PERFORMANCE* DENGAN KERJASAMA TIM SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI**

**(Studi Kasus di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin)**

**TESIS**

**CHRISTIANI NONI MALAU**

**55123110055**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2025**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOMUNIKASI ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP *SUSTAINABILITY EMPLOYEE  
PERFORMANCE* DENGAN KERJASAMA TIM SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI**

**(Studi Kasus di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS

CHRISTIANI NONI MALAU  
55123110055

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2025**

## ABSTRACT

*This study examines the influence of transformational leadership, organizational communication, and career development on sustainable employee performance, with teamwork as a mediating variable at the Banjarmasin City Transportation Agency. The population of this study was contract employees at the Banjarmasin City Transportation Agency, with a sample size of 157 employees. The data analysis method used the Structural Equation Model-Partial Least Squares (SEM-PLS). The study found that transformational leadership, organizational communication, and teamwork had a positive and significant effect on sustainable employee performance, while career development showed no significant effect on sustainable employee performance. Teamwork did not significantly mediate the relationship between transformational leadership, organizational communication, and career development on sustainable employee performance.*

*Keywords: Transformational Leadership, Organizational Communication, Organizational Communication, Teamwork, Sustainable Employee Performance*



## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan berkelanjutan dengan kerjasama tim sebagai variabel mediasi di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai honorer di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin, dengan jumlah sampel 157 pegawai. Metode analisis data menggunakan Struktural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi dan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan, sedangkan pengembangan karir tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Kerjasama tim tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai berkelanjutan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kerjasama Tim, Kinerja Karyawan Berkelanjutan.



## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Pengembangan Karir terhadap *Sustainability Employee Performance* dengan Kerjasama Tim sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin)

Bentuk Tesis : Penelitian atau Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Christiani Noni Malau

NIM : 55123110055

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 13 September 2025

Mengesahkan  
Pembimbing

UNIVERSITAS

(Dr. Anik Herminingsih, MM)

MERCU BUANA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah S.E, Msi)



(Dr. Lenny Cristina Nawangsari, MM)

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, dan Pengembangan Karir terhadap *Sustainability Employee Performance* dengan Kerjasama Tim sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin)

Bentuk Tesis : Penelitian atau Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Christiani Noni Malau

NIM : 55123110055

Program : Magister Manajemen

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis 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, 29 Agustus 2025



(Christiani Noni Malau)

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)  
KARYA ILMIAH**  
*/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh  
*/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by*

Nama */Name* : CHRISTIANI NONI MALAU  
NIM */Student id Number* : 55123110055  
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:  
*/The title:*

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP SUSTAINABILITY EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN KERJASAMA TIM SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin)”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:  
*/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:*

18 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:  
*and the similarity percentage obtained was:*

**16 %**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 18 September 2025

**Kepala Administrasi/ Tata Usaha  
FEB Universitas Mercu Buana**

*/Head of FEB Administrator*



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Pengembangan Karir terhadap *Sustainability Employee Performance* dengan Kerjasama Tim sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin)”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Anik Herminingsih, MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga 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. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M. Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah S.E, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana
3. Dr. Lenny Cristina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Agus Arijanto, MM selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Kasmir, MM selaku dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
6. Pegawai Honorer di Dinas Perhubungan Kota Banjarmasin, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Teristimewa, kedua orang tua tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam 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 bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, Agustus 2025

Christiani Noni Malau



## DAFTAR ISI

|                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ABSTRACT.....</b>                                         | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                         | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                               | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>                               | <b>iv</b>   |
| <b>LEMBAR SIMILARITY CHECK.....</b>                          | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                   | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                       | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                    | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                    | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                                 | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                                | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                          | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....                         | 17          |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                   | 18          |
| 1.4 Kontribusi Penelitian.....                               | 20          |
| 1.4.1 Kontribusi Praktis .....                               | 20          |
| 1.4.2 Kontribusi Teoritis.....                               | 20          |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....</b> | <b>21</b>   |
| 2.1 Kajian Teori.....                                        | 21          |
| 2.1.1 Sustainable Development Goals (SDGs).....              | 21          |
| 2.1.2 Sustainability Employee Performace.....                | 25          |
| 2.1.3 Kepemimpinan Transformasional .....                    | 29          |
| 2.1.4 Komunikasi Organisasi.....                             | 34          |
| 2.1.5 Pengembangan Karir .....                               | 38          |
| 2.1.6 Kerjasama Tim .....                                    | 43          |
| 2.2 Penelitian terdahulu.....                                | 47          |
| 2.3 Kerangka Berpikir .....                                  | 52          |
| 2.4 Pengembangan Hipotesis .....                             | 53          |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                       | <b>54</b>   |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1 Desain Penelitian.....                                                                             | 54        |
| 3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....                                                        | 54        |
| 3.2.1 Definisi Naratif.....                                                                            | 55        |
| 3.2.2 Operasional Variabel .....                                                                       | 56        |
| Populasi dan Sampel Penelitian .....                                                                   | 58        |
| 3.3.1 Populasi .....                                                                                   | 58        |
| 3.3.2 Sampel .....                                                                                     | 59        |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                                                                      | 60        |
| Metode Analisis Data .....                                                                             | 60        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                                                               | <b>70</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....                                                               | 70        |
| 4.1.1 Sejarah Organisasi/Instansi.....                                                                 | 70        |
| 4.1.2 Lingkup Organisasi/Instansi .....                                                                | 71        |
| 4.1.3 Sumber Daya.....                                                                                 | 72        |
| 4.1.4 Proses dan Kegiatan Fungsi.....                                                                  | 72        |
| 4.1.5 Tantangan.....                                                                                   | 81        |
| 4.2 Statistik Deskriptif.....                                                                          | 83        |
| 4.2.1 Deskripsi Responden .....                                                                        | 84        |
| 4.2.2 Jenis Kelamin.....                                                                               | 85        |
| 4.2.3 Usia .....                                                                                       | 85        |
| 4.2.4 Tingkat Pendidikan.....                                                                          | 86        |
| 4.3 Hasil Analisis Data (Hasil Analisis Partial Least Square) .....                                    | 87        |
| 4.3.1 Pengujian Model Measurement ( <i>Outer Model</i> ) .....                                         | 88        |
| 4.3.2 Uji Convergent Validity dengan Outer Loading.....                                                | 89        |
| 4.3.3 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model) .....                                                   | 98        |
| 4.3.4 Pengujian Hipotesis .....                                                                        | 102       |
| 4.4 Pembahasan.....                                                                                    | 109       |
| 4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> ..... | 109       |
| 4.4.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> .....         | 111       |

|                       |                                                                                                                                                 |            |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.3                 | Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> .....                                                           | 113        |
| 4.4.4                 | Pengaruh Kerjasama Tim terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> .....                                                                | 115        |
| 4.4.5                 | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kerjasama Tim .....                                                                             | 117        |
| 4.4.6                 | Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kerjasama Tim .....                                                                                     | 118        |
| 4.4.7                 | Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kerjasama Tim .....                                                                                        | 120        |
| 4.4.8                 | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> melalui Kerjasama Tim sebagai variabel mediasi ..... | 121        |
| 4.4.9                 | Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> melalui Kerjasama Tim sebagai variabel mediasi .....         | 122        |
| 4.4.10                | Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Sustainability Employee Performance</i> melalui Kerjasama Tim sebagai variabel mediasi .....            | 123        |
| <b>BAB V</b>          | <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....                                                                                                               | <b>125</b> |
| 5.1                   | Kesimpulan.....                                                                                                                                 | 125        |
| 5.2                   | Saran Managerial.....                                                                                                                           | 130        |
| 5.3                   | Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....                                                                                                         | 132        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> | .....                                                                                                                                           | <b>133</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>       | .....                                                                                                                                           | <b>138</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1. 1 Rekapitulasi Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kota Banjarmasin Tahun 2023 ..... | 3   |
| Tabel 1. 2 Hasil Pra Survey Sustainability Employee Performane .....                                                     | 4   |
| Tabel 1. 3 Hasil Prasurvei Kepemimpinan Transformasional.....                                                            | 5   |
| Tabel 1. 4 Research Gap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Sustainability Employee Performane.....          | 7   |
| Tabel 1. 5 Pra Survei Komunikasi Organisasi .....                                                                        | 8   |
| Tabel 1. 6 Research Gap Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Sustainability Employee Performane.....                  | 10  |
| Tabel 1. 7 Pra Survei Pengembangan Karir.....                                                                            | 11  |
| Tabel 1. 8 Research Gap Pengembangan Karir terhadap Sustainability Employee Performane .....                             | 13  |
| Tabel 1. 9 Pra Survei Kerjasama Tim.....                                                                                 | 14  |
| Tabel 1. 10 Research Gap Kerjasama Tim terhadap Sustainability Employee Performance .....                                | 16  |
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....                                                                                    | 47  |
| Tabel 3. 1 Operasional Variabel .....                                                                                    | 56  |
| Tabel 4. 1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                                | 85  |
| Tabel 4. 2 Data Responden Berdasarkan Usia.....                                                                          | 85  |
| Tabel 4. 3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....                                                            | 86  |
| Tabel 4. 4 Nilai Outer Loading Pada Semua Variabel Penelitian.....                                                       | 90  |
| Tabel 4. 5 Hasil Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE).....                                                         | 92  |
| Tabel 4. 6 Nilai Cross Loading Setiap Indikator dan Variabel Penelitian.....                                             | 94  |
| Tabel 4. 7 Nilai Fornell-Lecker dari Variabel Penelitian .....                                                           | 96  |
| Tabel 4. 8 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability .....                                                        | 97  |
| Tabel 4. 9 Nilai R-Square ( $R^2$ ) dari Model Penelitian .....                                                          | 99  |
| Tabel 4. 10 Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh Langsung .....                                                            | 104 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4. 11 Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh tidak langsung..... | 105 |
|--------------------------------------------------------------------|-----|



## DAFTAR GAMBAR

|                  |     |
|------------------|-----|
| Gambar 1. 1..... | 2   |
| Gambar 2. 1..... | 52  |
| Gambar 4. 1..... | 88  |
| Gambar 4. 2..... | 90  |
| Gambar 4. 3..... | 103 |





## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| LAMPIRAN 1: Kuisioner Penelitian.....                   | 138 |
| LAMPIRAN 2: Karakteristik Data Responden .....          | 143 |
| LAMPIRAN 3: Tabulasi Data Kuisioner .....               | 148 |
| LAMPIRAN 4: Permohonan Penelitian/Pengumpulan Data..... | 169 |
| LAMPIRAN 5: Surat Keterangan Melakukan Penelitian.....  | 170 |

