



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BCA, TBK CABANG
JEMBER DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

TESIS

Oleh

**Nyoman Soekarini
NIM 120820101056**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2014**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BCA, TBK CABANG
JEMBER DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

*The Effect Of Transformational Leadership, Transactional Leadership,
Organizational Culture On The Performance Of Employees PT. BCA, TBK Jember
Branch And Motivation As An Intervening Variable*

TESIS

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember**

Oleh

**Nyoman Soekarini
NIM 120820101056**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2014

PERSEMBAHAN

Tesis ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tua, suami dan anak-anakku tercinta.
2. Teman-temanku yang solid di BCA Jember terimakasih dukungannya.
3. Teman-temanku pascasarjana.
4. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER

MOTTO

Sukses tidak diukur dari posisi yang dicapai seseorang dalam hidup, tetapi dari kesulitan-kesulitan yang berhasil diatasi ketika berusaha meraih sukses.

(Booker I. Washington)

Kesuksesan adalah mengalami kegagalan demi kegagalan tanpa kehilangan semangat

(Winston Churchill- Inggris)

Tanpa adanya pertumbuhan dan kemajuan yang terus menerus dilakukan, membuat kata-kata seperti peningkatan, pencapaian dan sukses tidak berarti.

(Benjamin Franklin-AS)

Nantikan yang terbaik. Bersiaplah untuk menghadapi yang terburuk. Manfaatkan apapun yang akan datang.

(Zig-Ziglar- AS)

PERNYATAAN

Nama : Nyoman Soekarini

NIM : 120820101056

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening ” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 13 Mei 2014

Yang Menyatakan,

Materai
Rp.6000

Nyoman Soekarini
NIM. 120820101056

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. BCA, TBK CABANG JEMBER DENGAN
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Oleh

**Nyoman Soekarini
NIM 120820101056**

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM

Dosen Pembimbing II : Dr. Sri Wahyu Lely Hana, SE, M.Si

PENGESAHAN TESIS

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT BCA, TBK CABANG JEMBER DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”

*The Effect Of Transformational Leadership, Transactional Leadership,
Organizational Culture On The Performance Of Employees PT. BCA, Tbk Jember
Branch And Motivation As An Intervening Variable*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Nyoman Soekarini
NIM : 120820101056
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal 13 Mei 2014 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan dan memperoleh Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Jember

SUSUNAN TIM PENGUJI :

Ketua : Hadi Paramu, SE., MBA., Ph.D
NIP.19690120 1993031 002
Anggota I : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.
NIP.19600413 198603 1 002
Anggota II : Dr. Sri Wahyu Lely Hana, SE., M.Si
NIP.19740502 200003 2 001

Mengetahui/Menyetujui
Ketua Program Studi Manajemen
Sumber Daya Manusia

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.
NIP.19600413 198603 1 002
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Mohammad Fathorozi, SE, M.Si
NIP.19630614 199002 1 001

ABSTRAK

Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji peran motivasi sebagai variabel intervening untuk mempengaruhi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember dengan menggunakan metode SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berhasil menjadi intervening antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika dipaparkan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember melalui motivasi. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember melalui motivasi. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember melalui motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

Kata Kunci: motivasi, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, kinerja karyawan

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, TBK Cabang Jember dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening; Nyoman Soekarini, 120820101056; 2014; 116 Halaman; Magister Manajemen, Pasca Sarjana, Universitas Jember.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Ada banyak gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan kharismatik, transaksional, transformasional dan visioner. Dan penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai variabel penelitian, karena di PT. BCA, Tbk Cabang Jember di duga menggunakan dua gaya kepemimpinan tersebut. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Selain kepemimpinan transformasional dan transaksional, faktor pendukung determinan kreativitas dalam perusahaan adalah budaya organisasi perusahaan. Kreativitas merupakan asset modal kemanusiaan termegah yang tergantung pada keahlian dan partisipasi. Untuk mencapai kinerja yang baik telah diupayakan berbagai usaha oleh instansi termasuk menciptakan kondisi kerja yang baik dengan melaksanakan dan menanamkan nilai-nilai budaya organisasi pada seluruh pegawai dengan harapan budaya organisasi tersebut dapat diterima dengan baik dan menjadi motivasi bagi seluruh pegawai dalam bekerja. Motivasi merupakan sesuatu yang dapat mendorong atau merangsang seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan giat untuk mencapai tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji motivasi sebagai variabel intervening untuk mempengaruhi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember dengan menggunakan metode SEM. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh atau hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi penelitian ini adalah seluruh *front liner* yang ada di Kantor Cabang Utama dan Kantor Cabang Pembantu PT. BCA, Tbk Cabang Jember sebanyak 110 karyawan. Sampel adalah bagian dari obyek populasi yang mewakili karakteristik populasinya. Desain pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan cara *non probability sampling*. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan sampel yang representatif adalah sensus. Sampel penelitian diambil dari karyawan keseluruhan populasi sehingga jumlah sampel adalah 110.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berhasil menjadi intervening antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika dipaparkan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember melalui motivasi. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember melalui motivasi. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember melalui motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember.

SUMMARY

Motivation As an intervening variable Effect of Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture on Employee Performance PT. BCA, Tbk Jember Branch; Nyoman Soekarini, 120820101056;, 2014; 116 Pages; Master of Management, University of Jember.

Right leadership style will lead to one's motivation to excel. Success or failure in the performance of employees may be affected by the leadership style of his boss. There are many styles of leadership, such as charismatic leadership style, transactional, transformational and visionary. And this study using transformational and transactional leadership as a research variable, as in PT. BCA, Tbk in Jember Branch expected to use the two styles of leadership. Transformational leaders pay attention to things and development needs of each follower. Transactional leaders are leaders who guide or motivate their followers toward the goals set by clarifying role and task requirements. Transactional leadership style is more focused on the leader subordinate relationship without any effort to create change for subordinates. In addition to transformational and transactional leadership, creativity determinant factor in the company's support is organizational culture of the company. Creativity is the grandest human capital asset depends on the expertise and participation. To achieve good performance has been attempted by various agencies including businesses create good working conditions to implement and embed the values of organizational culture on all employees with the expectation that organizational culture can be well received and a motivation for all employees in the work. Motivation is something that can encourage or stimulate a person to carry out a work diligently to achieve the goals.

This study aims to identify and examine motivation as an intervening variable to affect transformational leadership, transactional leadership, organizational culture on the performance of employees of PT. BCA, Tbk Jember Branch using SEM. This study was included in the study explanation (explanatory research) because this study intends to clarify the effect or relationship between variables by testing the hypothesis that has been formulated. The study population was all over the front liners in the main branches and subbranches of PT. BCA, Tbk Jember Branch as many as 110 employees. The sample is part of a population of objects that represent the characteristics of the population. Sampling design in this study is to non- probability sampling. The technique used in this study to obtain a representative sample is census. Samples were taken of the entire employee population so that the sample is 110.

The results showed that motivation works out to be an intervening between transformational leadership, transactional leadership and culture on employee performance. If exposed, transformational leadership significant positive effect on the performance of employees of PT. BCA, Tbk Jember Branch through motivation. Transactional Leadership significant positive effect on the performance of employees of PT. BCA, Tbk Jember Branch through motivation. Cultural organizations significant positive effect on the performance of employees of PT. BCA, Tbk Jember Branch through motivation. Motivation significant effect on the performance of employees of PT. BCA, Tbk Jember Branch..

PRAKATA

Segala puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan limpahan berkat, rahmat dan anugerah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember”.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian tesis ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM, selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Dr. Sri Wahyu Lely Hana S., SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, motivasi dan arahnya dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Kedua orang tuaku (Bp K. Arthana dan Ibu Soeharnanik), terima kasih atas kasih sayang, nasehat, motivasi, doa dan support yang selalu kalian berikan untukku selama ini. Suamiku (Henky) , anak-anakku (Kakak Ricky, Edwin, dan Adek Sherin), terima kasih untuk selalu mengerti dan memberi support penuh untuk kelancaran study ini.
5. Teman-teman seperjuangan yang solid di BCA Jember tercinta. Terima kasih sudah memberikan dukungan dan partisipasi untuk kelancaran penelitian ini.
6. Teman-teman sekelas yang kompak dan solid. Terima kasih atas semangat dan dukungannya dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa selalu memberikan Berkat dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan tesis ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan pengetahuan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Jember, 13 Mei 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK.....	viii
RINGKASAN.....	ix
SUMMARY	xi
PRAKATA	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
LEMBAR PERSETUJUAN.....	xxi
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Teori Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Teori Pemimpin dan Kepemimpinan.....	10
2.1.3 Teori Kepemimpinan Transformasional.....	14
2.1.4 Teori Kepemimpinan Transaksional.....	18
2.1.5 Teori Budaya Organisasi	21

2.1.6 Teori Motivasi kerja	22
2.1.7 Teori Kinerja	25
2.1.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	27
2.1.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan.....	27
2.1.10 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	28
2.1.11 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	28
2.2 Penelitian Terdahulu.....	29
2.3 Kerangka Konseptual.....	40
2.4 Hipotesis.....	41
BAB 3. METODE PENELITIAN	42
3.1 Rancangan Penelitian	42
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	42
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	44
3.6 Skala Pengukuran.....	45
3.7 Metode Analisis Data Uji Instrumen.....	46
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif	46
3.7.2 Pengujian Instrumen	46
3.7.3 Uji Asumsi Model.....	47
3.7.4 Analisis Regresi Linier Berganda Pendekatan Konfirmatori..	49
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Hasil Penelitian.....	56
4.1.1 Gambaran Umum PT. BCA, Tbk	56
4.1.2 Gambaran Umum PT. BCA, Tbk Cabang Jember	57
4.1.3 Karakteristik Responden.....	57
4.1.4 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	60
4.1.5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	64

4.1.6 Uji Asumsi SEM	67
4.1.7 Analisis <i>Struktural Equation Modeling</i> (SEM)	68
4.2 Pembahasan.....	74
4.2.1 Motivasi sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember	75
4.2.2 Motivasi sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember	78
4.2.3 Motivasi sebagai variabel intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember	79
4.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember.....	82
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Mapping Variabel Penelitian	5
Tabel 2.1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	36
Tabel 3.1	Uji Kesesuaian Model	53
Tabel 4.1	Komposisi Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 4.2	Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.3	Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	59
Tabel 4.4	Komposisi Responden Berdasarkan Lama Kerja	59
Tabel 4.5	Penilaian Karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember Pada Kepemimpinan Transformasional.....	60
Tabel 4.6	Penilaian Karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember Pada Kepemimpinan Transaksional.....	61
Tabel 4.7	Penilaian Karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember Pada Budaya Organisasi	62
Tabel 4.8	Penilaian Karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember Pada Motivasi	63
Tabel 4.9	Penilaian Karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Jember Pada Kinerja Karyawan	63
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	64
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transaksional	65
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	66
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi.....	66
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja	67
Tabel 4.15	Indeks Kesesuaian SEM.....	69
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Kausalitas.....	71
Tabel 4.17	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	40
Gambar 4.1 <i>Saturated Model Eksplisit</i>	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner	91
Lampiran 2. Data Responden	97
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden	100
Lampiran 4a. Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Kepemimpinan Transformasional	105
Lampiran 4b. Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Kepemimpinan Transaksional	106
Lampiran 4c. Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Budaya Organisasi ...	107
Lampiran 4d. Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Motivasi	108
Lampiran 4e. Uji Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Kinerja Karyawan	109
Lampiran 5. Uji Asumsi Model	110
Lampiran 6. Model Fit Summary	114

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. BCA, Tbk Cabang Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Nama Mahasiswa : Nyoman Soekarini

NIM : 120820101056

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Pembimbing I

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP 19600413 198603 1 002

Pembimbing II

Dr. Sri Wahyu Lely Hana S.,SE,M.Si
NIP 19740502 200003 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 19600413 198603 1 002