

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TUNJANGAN KINERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN JEMBER**



**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember**

**Oleh :  
Desi Herawati  
2220414037**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2024**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Desi Herawati

NIM : 2220414037

Prodi : Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember” adalah hasil karya saya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya palgiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika ternyata dikemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, Mei 2024

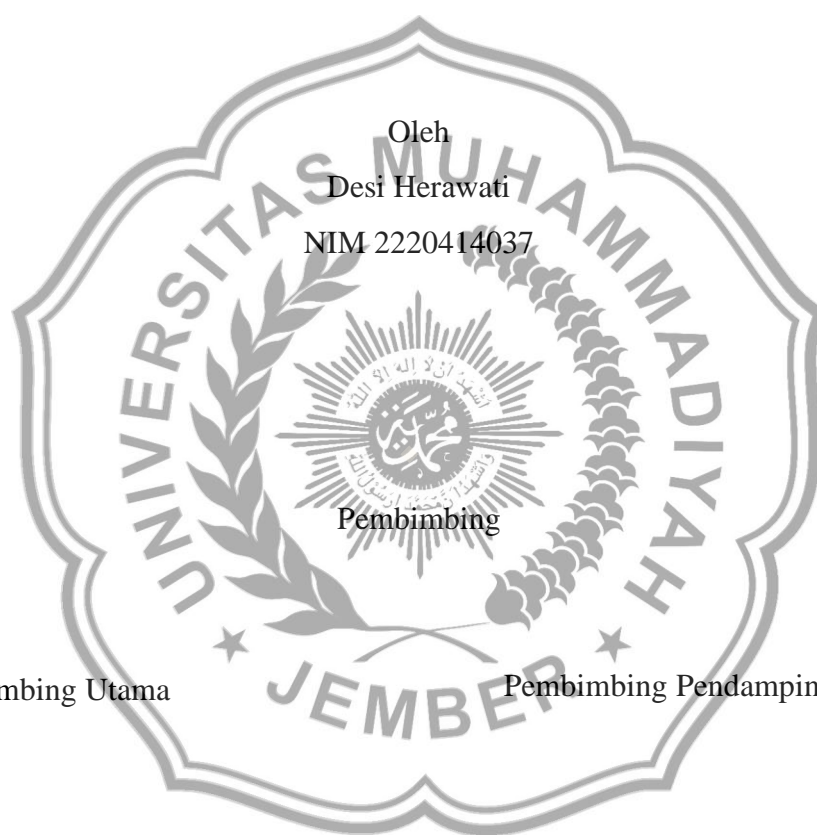
Yang menyatakan



Desi Herawati  
NIM. 2220414037

## TESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Tunjangan  
Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai  
Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember



Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dr. Nurul Qomariah, M.M.  
NPK. 1967081010603426

Dr. Ni Nyoman Putu Martini G. M.M.  
NPK. 1967030810203499

## PENGESAHAN

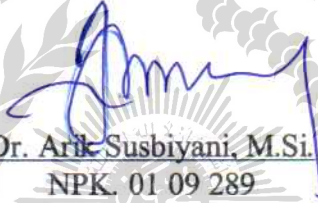
Tesis ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Senin

Tanggal : 10 Juni 2024

Tempat : Universitas Muhammadiyah Jember

Ketua Tim Penguji

  
Dr. Arik Susbiyani, M.Si.  
NPK. 01 09 289

Anggota I

  
Dr. Nurul Qomariah, M.M.  
NPK. 06 03 426

Anggota II

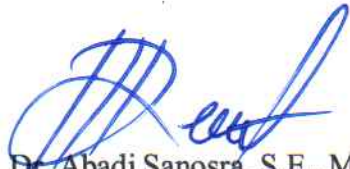
  
Dr. Ni Nyoman Putu Martini G. M.M.  
NPK. 02 03 499

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis

  
Maheni Jka Sari, S.E., M.M.  
NIP. 197708112005012001

Ketua Progam Studi

  
Dr. Abadi Sanosra, S.E., M.M.  
NPK. 05 09 478

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini guna memenuhi persyaratan mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jember dengan judul tesis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember”.

Tesis ini berisi penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan transformasional, tunjangan kinerja, motivasi kerja. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu selama penyusunan tesis ini hingga selesai

Tesis ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan, arahan dan kerjasama dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Hanafi, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Pascasarjana;
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang sejak awal perkuliahan selalu memberikan masukan atas kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini;
3. Dr. Abadi Sanosra, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember dan juga selaku dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta dukungan motivasi dalam membimbing penulisan tesis ini;
4. Dr. Nurul Qomariah, M.M., selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing penulisan tesis ini

5. Dr. Ni Nyoman Putu Martini G., MM. selaku dosen pembimbing pemdamping yang telah banyak memberi bantuan dan masukan kepada peneliti;
6. Dr. Arik Susbiyani, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan perbaikan-perbaikan yang sangat bermanfaat dalam menyusun tesis ini;
7. Segenap Dosen pengampu mata kuliah di Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menempuh perkuliahan;
8. Seluruh karyawan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember atas waktu dan kerja samanya dalam penelitian ini;
9. Kedua orang tua, suami, anak dan keluarga yang telah memberikan support, doa, dan kasih sayangnya sehingga penulis bisa menyelesaikan dengan tepat waktu;
10. Rekan-rekan seperjuangan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang saling mendukung dan membantu satu sama lain dari awal kuliah hingga akhir semester ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa sebagai manusia biasa yang tidak lepas dari suatu kesalahan tentunya kekurangan-kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Besar harapan penulis apabila ada kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga tesis ini dapat digunakan bagi pihak-pihak yang butuhkan sesuai maksud dan tujuan sebagaimana mestinya.

Jember, Mei 2024

Desi Herawati  
NIM. 2220414037

## DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>JUDUL</b> .....                          | <b>i</b>   |
| <b>PERNYATAAN</b> .....                     | <b>ii</b>  |
| <b>PENGESAHAN</b> .....                     | <b>iv</b>  |
| <b>ABSTRAK</b> .....                        | <b>v</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                 | <b>vii</b> |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                     | <b>ix</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                   | <b>xii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                  | <b>xv</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....              | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang .....                    | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                   | 10         |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                 | 11         |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                | 12         |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....        | <b>14</b>  |
| 2.1 <i>Grand Theory</i> .....               | 14         |
| 2.1.1 Tinjauan Pustaka .....                | 15         |
| a. Manajemen Sumber Daya Manusia .....      | 15         |
| 2.1.2 <i>Middle Theory</i> .....            | 18         |
| a. Motivasi Kerja .....                     | 18         |
| 2.1.3 <i>Apllied Theory</i> .....           | 22         |
| a. Gaya Kepemimpinan Transformasional ..... | 22         |
| b. Tunjangan Kinerja .....                  | 25         |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....                                   | 27        |
| 2.3 Kerangka Konseptual .....                                    | 73        |
| 2.4 Pengembangan Hipotesis .....                                 | 75        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                           | <b>82</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....                                  | 82        |
| 3.2 Desain Penelitian .....                                      | 83        |
| 3.3 Definisi Operasional .....                                   | 84        |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data .....                                  | 88        |
| 3.5 Populasi dan Sampel .....                                    | 89        |
| 3.5.1 Populasi .....   | 89        |
| 3.5.2 Sampel .....   | 90        |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                                | 90        |
| 3.7 Teknik Pengolahan Data .....                                 | 92        |
| 3.8 Teknik Analisis .....  | 93        |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif .....                                  | 93        |
| 3.8.2 Uji Hipotesis .....  | 94        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>               | <b>98</b> |
| 4.1 Profil Tempat Penelitian .....                               | 98        |
| 4.2 Karakteristik Responden .....                                | 99        |
| 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....     | 100       |
| 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ... | 100       |
| 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....             | 101       |



|  |            |
|--|------------|
| 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....                    | 101        |
| 4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....    | 102        |
| 4.3.2 Variabel Tunjangan Kinerja (X2) .....                | 103        |
| 4.3.3 Variabel Motivasi Kerja (Z) .....                    | 104        |
| 4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....                   | 106        |
| 4.4 Analisa Data .....                                     | 108        |
| 4.4.1 Analisa <i>Outer Model</i> .....                     | 108        |
| 4.4.2 Analisa <i>Inner Model</i> .....                     | 113        |
| 4.5 Uji Hipotesis .....                                    | 114        |
| 4.5.1 Pengaruh Koefesien Jalur Pengaruh Lagsung .....      | 114        |
| 4.5.2 Pengaruh Koefesien Jalur Pengaruh Tidak Lagsung..... | 116        |
| 4.5.3 Pengaruh Koefesien Jalur Total .....                 | 117        |
| 4.5.4 Metode Hipotesis .....                               | 118        |
| 4.6 Hasil Pengujian Model Struktural.....                  | 119        |
| 4.6.1 Koefesien Determinasi .....                          | 120        |
| 4.7 Pembahasan Hipotesis.....                              | 121        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                    | <b>127</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                                       | 127        |
| 5.2 Saran .....  | 128        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                | <b>129</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>  |            |

## DAFTAR TABEL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabel 1.1 Target Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember....</b> | <b>8</b>  |
| <b>Tabel 2.1 Penelitian Devi (2017).....</b>                                  | <b>28</b> |
| <b>Tabel 2.2 Penelitian Adhie (2017).....</b>                                 | <b>29</b> |
| <b>Tabel 2.3 Penelitian Made (2019).....</b>                                  | <b>30</b> |
| <b>Tabel 2.4 Penelitian Ipda &amp; Herman (2019).....</b>                     | <b>31</b> |
| <b>Tabel 2.5 Penelitian Rivai (2020).....</b>                                 | <b>32</b> |
| <b>Tabel 2.6 Penelitian Admad (2020).....</b>                                 | <b>33</b> |
| <b>Tabel 2.7 Penelitian Achmad &amp; Nur (2020).....</b>                      | <b>34</b> |
| <b>Tabel 2.8 Penelitian Sujana &amp; Ardana (2020).....</b>                   | <b>35</b> |
| <b>Tabel 2.9 Penelitian Dewiana &amp; Masduki (2020).....</b>                 | <b>36</b> |
| <b>Tabel 2.10 Penelitian Alief &amp; Nurul (2021).....</b>                    | <b>37</b> |
| <b>Tabel 2.11 Penelitian Liza, dkk. (2016).....</b>                           | <b>38</b> |
| <b>Tabel 2.12 Penelitian Jecqueline, dkk. (2021).....</b>                     | <b>39</b> |
| <b>Tabel 2.13 Penelitian Sugiani dkk. (2016).....</b>                         | <b>40</b> |
| <b>Tabel 2.14 Penelitian Yusnia (2017).....</b>                               | <b>41</b> |
| <b>Tabel 2.15 Penelitian Dian (2019).....</b>                                 | <b>42</b> |
| <b>Tabel 2.16 Penelitian Astaridiah (2021).....</b>                           | <b>43</b> |
| <b>Tabel 2.17 Penelitian Siti dkk. (2022).....</b>                            | <b>44</b> |
| <b>Tabel 2.18 Penelitian Desty dkk. (2022).....</b>                           | <b>45</b> |
| <b>Tabel 2.19 Penelitian Astaridiah (2021).....</b>                           | <b>46</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabel 2.20 Penelitian Eny &amp; Wuku (2022)</b> .....        | <b>47</b> |
| <b>Tabel 2.21 Penelitian Detson (2023)</b> .....                | <b>48</b> |
| <b>Tabel 2.22 Penelitian Fries (2021)</b> .....                 | <b>49</b> |
| <b>Tabel 2.23 Penelitian Geradus (2021)</b> .....               | <b>50</b> |
| <b>Tabel 2.24 Penelitian Jesslyn (2020)</b> .....               | <b>51</b> |
| <b>Tabel 2.25 Penelitian Prayudi (2020)</b> .....               | <b>52</b> |
| <b>Tabel 2.26 Penelitian Komang &amp; Gede (2019)</b> .....     | <b>53</b> |
| <b>Tabel 2.27 Penelitian Amy dkk. (2019)</b> .....              | <b>54</b> |
| <b>Tabel 2.28 Penelitian Dzikrillah dkk. (2016)</b> .....       | <b>55</b> |
| <b>Tabel 2.29 Penelitian Andi dkk. (2017)</b> .....             | <b>56</b> |
| <b>Tabel 2.30 Penelitian Yusnia (2017)</b> .....                | <b>57</b> |
| <b>Tabel 2.31 Penelitian Sarmauli &amp; Martua (2018)</b> ..... | <b>58</b> |
| <b>Tabel 2.32 Penelitian Santi (2019)</b> .....                 | <b>59</b> |
| <b>Tabel 2.33 Penelitian Junaidi (2020)</b> .....               | <b>60</b> |
| <b>Tabel 2.34 Penelitian Damayanti (2020)</b> .....             | <b>61</b> |
| <b>Tabel 2.35 Penelitian Ashabul (2022)</b> .....               | <b>62</b> |
| <b>Tabel 2.36 Penelitian Dinda (2022)</b> .....                 | <b>63</b> |
| <b>Tabel 2.37 Penelitian Yusnia (2017)</b> .....                | <b>64</b> |
| <b>Tabel 2.38 Penelitian Risky, dkk. (2019)</b> .....           | <b>65</b> |
| <b>Tabel 2.39 Penelitian Yayan (2019)</b> .....                 | <b>66</b> |
| <b>Tabel 2.40 Penelitian Natalia (2019)</b> .....               | <b>67</b> |
| <b>Tabel 2.41 Penelitian Jufrizen (2021)</b> .....              | <b>68</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Tabel 2.42 Penelitian Jhon (2023) .....</b>   | <b>69</b>  |
| <b>Tabel 2.43 Penelitian Putut &amp; Ketut (2023).....</b>   | <b>70</b>  |
| <b>Tabel 2.44 Penelitian Tifani N., dkk (2023) .....</b>   | <b>71</b>  |
| <b>Tabel 2.45 Penelitian Try A., dkk. (2023.....</b>   | <b>72</b>  |
| <b>Tabel 3.1 Indikator Variabel.....</b>   | <b>86</b>  |
| <b>Tabel 4. 1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden .....</b>  | <b>100</b> |
| <b>Tabel 4. 2 Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden.....</b>  | <b>101</b> |
| <b>Tabel 4. 3 Karakteristik Usia Responden .....</b>   | <b>101</b> |
| <b>Tabel 4. 4 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Gaya<br/>Keoemimpinan Transformasional (X1) .....</b> | <b>102</b> |
| <b>Tabel 4. 5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Tunjangan Kinerja<br/>(X2).....</b>                   | <b>104</b> |
| <b>Tabel 4. 6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Motivasi Kerja (Z)<br/>.....</b>                      | <b>105</b> |
| <b>Tabel 4. 7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai (Y)<br/>.....</b>                     | <b>107</b> |
| <b>Tabel 4. 8 convergent validity variabel Gaya Kepemimpinan<br/>Transformasional.....</b>                     | <b>109</b> |
| <b>Tabel 4. 9 convergent validity variabel Tunjangan Kinerja .....</b>   | <b>110</b> |
| <b>Tabel 4. 10 convergent validity variabel Motivasi Kerja .....</b>   | <b>111</b> |
| <b>Tabel 4. 11 convergent validity variabel Kinerja Karyawan .....</b>   | <b>111</b> |
| <b>Tabel 4. 12 Correlations among l. vs. with sq. rts. of AVEs .....</b>                                       | <b>112</b> |
| <b>Tabel 4. 13 composite reliability.....</b>  | <b>112</b> |
| <b>Tabel 4. 14 cronbach's alpha.....</b>   | <b>113</b> |
| <b>Tabel 4. 15 Model Fit and Quality Indies.....</b>   | <b>115</b> |
| <b>Tabel 4. 16 Nilai Koefesien Jalur Pengaruh Langsung .....</b>   | <b>116</b> |
| <b>Tabel 4. 17 Nilai Koefesien Jalur Pengaruh Tidak Langsung.....</b>  | <b>118</b> |
| <b>Tabel 4. 18 Nilai Koefesien Jalur Pengaruh Total.....</b>   | <b>119</b> |

**Tabel 4. 19 Uji Model Penelitian ..... 121**

**Tabel 4. 20 Uji Hipotesis..... 124**



## DAFTAR GAMBAR

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Gambar 2.1 Kerangka Teori.....        | 14  |
| Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....   | 73  |
| Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur ..... | 119 |

