

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**



Oleh:

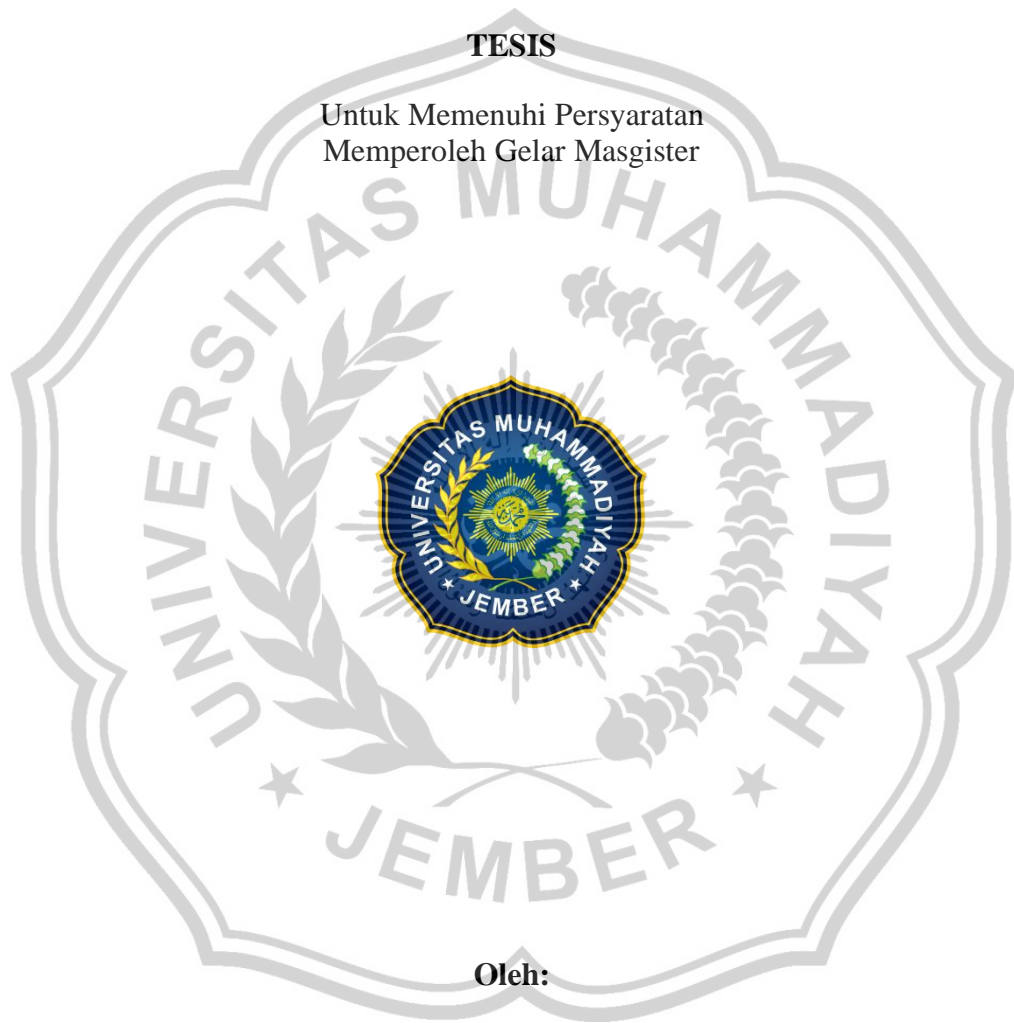
**RONY MUJIRAHARJO  
NIM 2220414040**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN JEMBER**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister



Oleh:

**RONY MUJIRAHARJO**  
**NIM 2220414040**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2024**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING


Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN JEMBER**

Yang disusun oleh Rony Mujiraharjo telah disetujui untuk dipertahankan di depan  
Tim Penguji Pada tanggal 3 Juli 2024

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

  
Dr. Mohammad Thamrin, S.E., M.M.  
NPK. 1960070212003913

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

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INOVATIF DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN JEMBER**

Yang disusun oleh Rony Mujiraharjo telah disetujui untuk dipertahankan di depan  
Tim Penguji Pada tanggal 3 Juli 2024

### TIM PENGUJI

Ketua

Dr. Toni Herlambang, S.E., M.M.  
NPK. 196902010603425

Anggota I

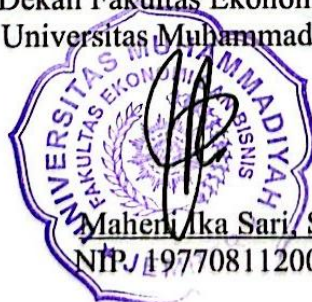
Anggota II

Dr. Mohammad Thammrin, S.E., M.M.  
NPK. 1960070212003913

Dr. Ni Nyoman Patu Martini G,SE, M.M.  
NPK. 1967030810203499

Jember, 3 Juli 2024

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Jember

  
Maheni Ika Sari, SE., MM  
NPK. 197708112005012001

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (Magister) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Jember, 3 Juli 2024  
Mahasiswa



Rony Mujiraharjo  
NIM 2220414040

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji dan syukur atas karunia serta nikmat yang telah diberikan Allah SWT. Terima kasih segala kemudahan dan kelancaran yang telah Engkau berikan, Ya Allah sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Saya persembahkan karya tulis ilmiah berbentuk tesis ini kepada:

1. Ibunda tercinta, atas doa yang selalu mengalir setiap saat serta dorongan semangat yang tak berhenti.
2. Istri dan anak-anak tercinta yang juga memberikan support dan doa tiada henti selama proses menyelesaikan studi hingga tesis ini bisa selesai;
3. Kakak dan adik serta keluarga besar tercinta.
4. Bapak/Ibu Dosen atas ilmu, nasehat kritik dan saran yang membangun karakter saya hingga saat ini.
5. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember;

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Inovatif dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember". Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata dua (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dr. Hanafi, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Maheni Ika Sari, SE., MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Abadi Sanosra, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Dr. Ni Nyoman Putu Martini G,SE, MM selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember sekaligus sebagai Dosen Pembimbing II.
5. Dr. Mohammad Thamrin, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing I.
6. Dr. Toni Herlambang, MM selaku Ketua Tim Penguji.
7. Kepala dan staf BKPSDM Kabupaten Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
8. Civitas akademika Universitas Muhammadiyah Jember.

Penulis telah berusaha maksimal untuk menyusun tesis ini, namun tidak menutup kemungkinan adanya kekurangan, baik dari segi tata penulisan, penelitian dilapangan dan hasil olahan data setelah tahap penelitian. Oleh karena itu, saya sebagai penulis bersedia menerima masukan, saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan tesis ini sehingga layak dibaca serta dijadikan

bahan referensi untuk penelitian bagi penulis selanjutnya. Atas perhatian dan dukungannya, penulis sampaikan terima kasih.

Jember, 3 Juli 2024

Rony Mujiraharjo  
NIM 2220414040





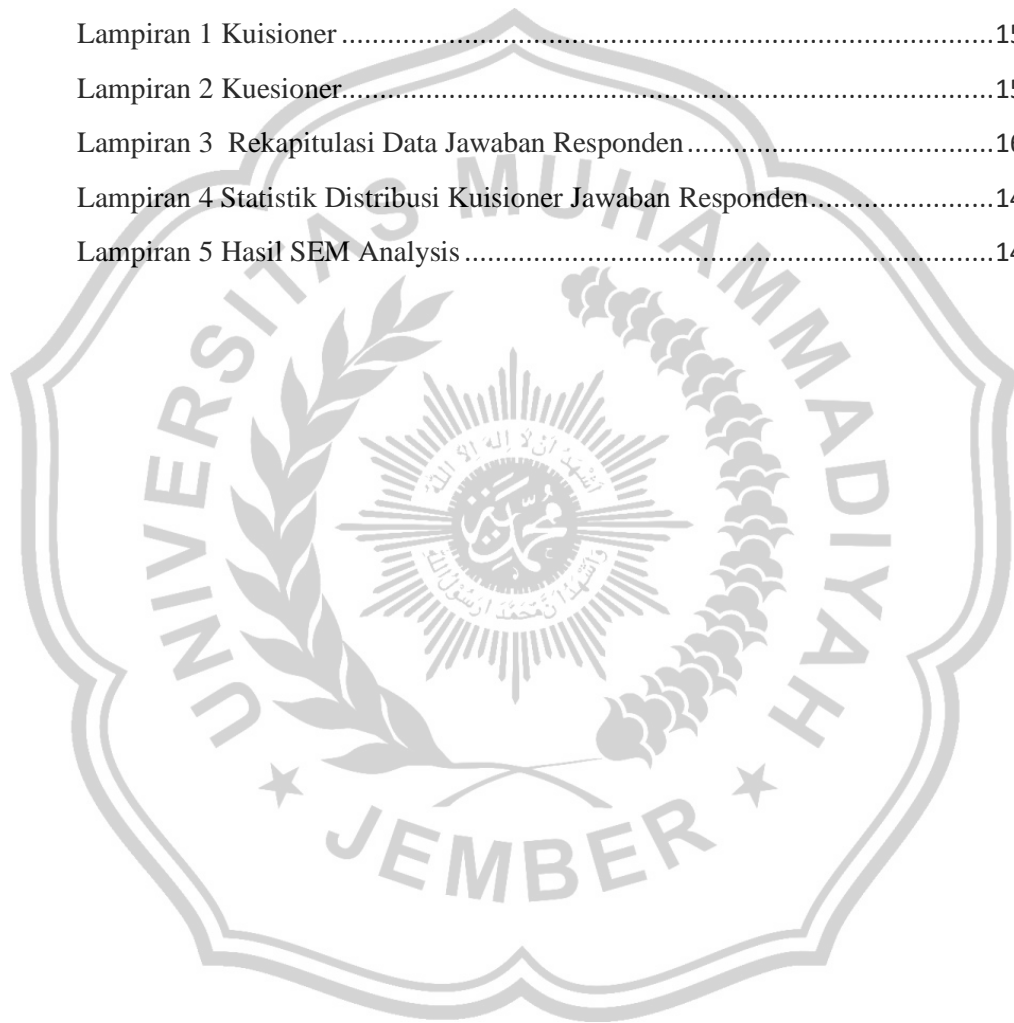
## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN TESIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Permasalahan.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1 Manfaat Akademis.....	12
2 Manfaat Praktis.....	13
3 Manfaat Kebijakan.....	13
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Kajian Teori.....	15
2.2 <i>Grand Theory</i> .....	16
2.2.1 Pengertian Kinerja.....	16
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	17
2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	17
2.3 <i>Middle Theory</i> .....	19
2.3.1 Motivasi.....	19
2.3.2 Fungsi Motivasi.....	20
2.3.3 Tujuan Motivasi.....	20
2.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.....	21

2.3.5 Indikator Motivasi .....	24
2.4 <i>Applied Theory</i> .....	25
2.4.1 Kepemimpinan .....	26
2.4.2 Kepemimpinan Inovatif .....	26
2.4.1 Tujuan Kepemimpinan .....	27
2.4.2 Indikator Kepemimpinan .....	28
2.4.6 Kompetensi .....	29
2.5 Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	38
2.6 Kerangka Konseptual.....	75
2.7 Pengembangan Hipotesis.....	76
2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai	76
2.7.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai.....	77
2.7.3 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai .....	78
2.7.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai .....	79
2.7.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	79
2.7.6 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai .....	80
2.7.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.....	81
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>95</b>
3.1 Desain Penelitian.....	95
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....	95
3.3 Jenis Sumber Data.....	96
3.3.1 Data Primer .....	96
3.3.2 Data Sekunder .....	96
3.4 Populasi dan Sampel.....	96
3.4.1 Populasi.....	96
3.4.2 Sampel .....	97
3.5 Teknik Pengambilan Sampel .....	97
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	98
3.6.1 Identifikasi Operasional Variabel.....	98
3.6.2 Definisi Operasional Variabel.....	98
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	105

3.8 Metode Analisis Data .....	106
3.8.1 Analisa Outer Model .....	108
3.8.2 Analisa <i>Inner Model</i> .....	109
<b>BAB IV. ANALISIS DATA DAN HASIL PEMBAHASAN .....</b>	<b>110</b>
4.1 Gambaran Umum, Luas dan Batas Wilayah Administrasi Kabupaten Jember .....	110
4.1.1 Potensi Pengembangan dan Pembangunan Wilayah.....	110
4.1.2 Aspek Pelayanan Umum.....	114
4.2 Strategi Arah Kebijakan dan Program Pembangunan Daerah Kabupaten Jember.....	115
4.2.1 Arah Kebijakan Pembangunan .....	115
4.2.2 Program Perangkat Daerah.....	116
4.3 Struktur Organisasi BKSDM Kabupaten Jember.....	117
4.4 Wujud Inovasi “Kembang Kopi” dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur yang Terintegrasi di BKPSDM Kabupaten Jember.....	118
4.4.1 Maksud Dan Tujuan.....	120
4.4.2 Ruang Lingkup Pekerjaan .....	121
4.4.3 Metode Kegiatan.....	122
4.5 Hasil Penelitian.....	124
4.5.1 Deskriptif Karakteristik Responden.....	124
4.5.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	126
4.5.3 Hasil Uji Instrumen ( <i>Outer Model</i> ) .....	130
4.5.4 Hasil Uji Inner Model.....	133
4.5.5 Hasil Pengujian Model Struktural (Uji Hipotesis).....	135
4.6 Hasil Pembahasan .....	139
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Motivasi Kerja Pegawai .....	139
4.6.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai .....	140
4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai .....	142
4.6.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai .....	143
4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	144
4.6.6 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai .....	145

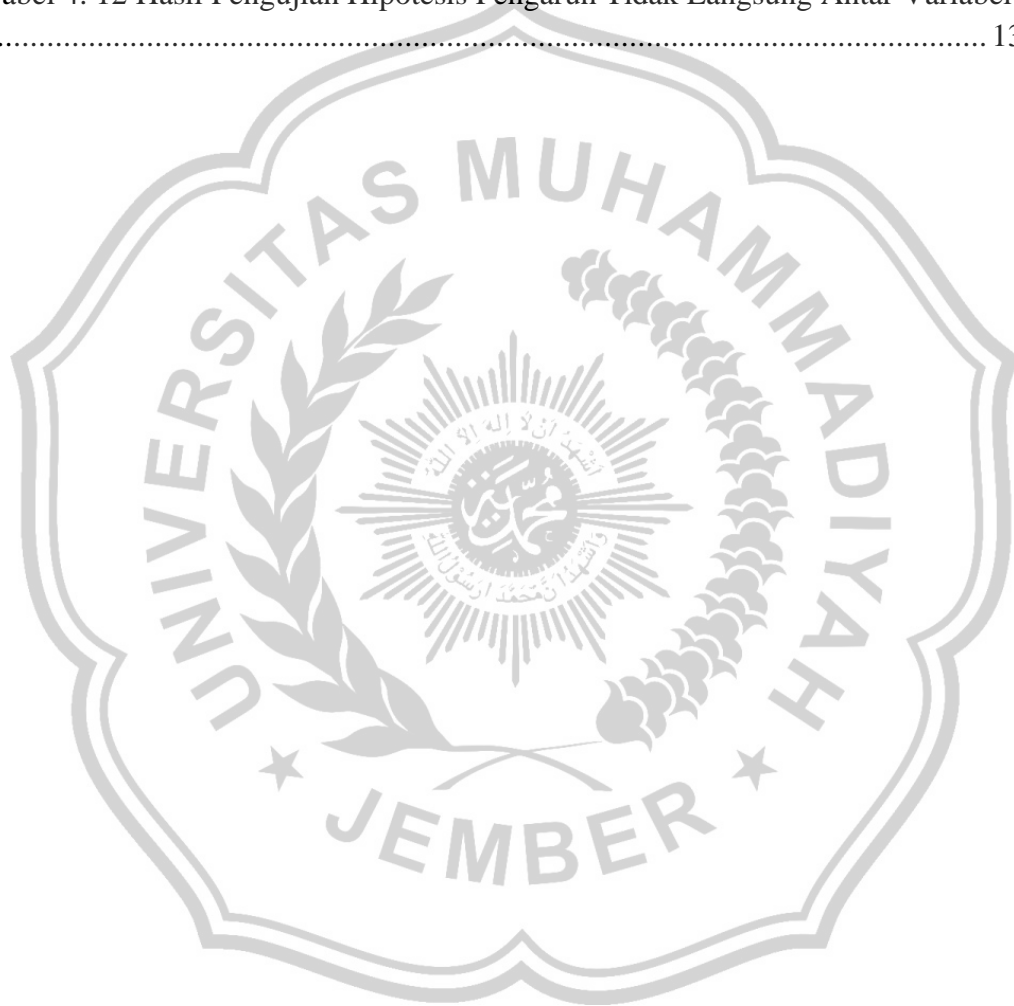
4.6.7 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja....	146
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>149</b>
5.1 Kesimpulan.....	149
5.2 Saran.....	151
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>152</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>157</b>
Lampiran 1 Kuisisioner .....	157
Lampiran 2 Kuesioner.....	158
Lampiran 3 Rekapitulasi Data Jawaban Responden.....	163
Lampiran 4 Statistik Distribusi Kuisisioner Jawaban Responden.....	146
Lampiran 5 Hasil SEM Analysis.....	147



## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Hulu (2021) .....	41
Tabel 2. 2 Ringkasan Penelitian Syafitri (2023).....	42
Tabel 2. 3 Ringkasan Penelitian Suwandi (2020).....	43
Tabel 2. 4 Ringkasan Penelitian Prabowo et al.,(2018) .....	44
Tabel 2. 5 Ringkasan Penelitian Atikah & Qomariah (2021).....	45
Tabel 2. 6 Ringkasan Penelitian Harijanti et al.(2021) .....	45
Tabel 2. 7 Ringkasan Penelitian Aswan (2023) .....	46
Tabel 2. 8 Ringkasan Penelitian Firmansya (2022).....	47
Tabel 2. 9 Ringkasan Penelitian Tiara dan Garnida (2023) .....	48
Tabel 2. 10 Ringkasan Penelitian Marjaya dan Pasaribu (2019).....	49
Tabel 2. 11 Ringkasan Penelitian Mulsiansyah (2023) .....	50
Tabel 2. 12 Ringkasan Penelitian Muhammad (2024).....	51
Tabel 2. 13 Ringkasan Penelitian Bahri (2020).....	52
Tabel 2. 14 Ringkasan Penelitian Syahputra (2020).....	53
Tabel 2. 15 Ringkasan Penelitian Liana (2020) .....	54
Tabel 2. 16 Ringkasan Penelitian Djaya (2021) .....	55
Tabel 2. 17 Ringkasan Penelitian Aditya (2024).....	56
Tabel 2. 18 Ringkasan Penelitian Mulia (2021) .....	57
Tabel 2. 19 Ringkasan Penelitian Siahaan (2019).....	58
Tabel 2. 20 Ringkasan Penelitian Fahmi (2021) .....	59
Tabel 2. 21 Ringkasan Penelitian Bahri (2020).....	60
Tabel 2. 22 Ringkasan Penelitian Kembaren (2023) .....	61
Tabel 2. 23 Ringkasan Penelitian Nasrip (2023).....	62
Tabel 2. 24 Ringkasan Penelitian Abdillah (2023).....	64
Tabel 2. 25 Ringkasan Penelitian Sumbogo (2017) .....	66
Tabel 2. 26 Ringkasan Penelitian Nursaid (2023).....	67
Tabel 2. 27 Ringkasan Penelitian Herlambang (2022) .....	68
Tabel 2. 28 Ringkasan Penelitian Dermawan et al., (2022).....	69
Tabel 2. 29 Ringkasan Penelitian Pariesti A et al., (2022) .....	70
Tabel 2. 30 Ringkasan Penelitian Haryoto, C, et al., (2024).....	71
Tabel 2. 31 Ringkasan Penelitian Dwinanda, G. (2023).....	72
Tabel 2. 32 Ringkasan Penelitian Karsikah, K, et al., (2024) .....	73
Tabel 2. 33 Ringkasan Penelitian Al Imran (2023) .....	74
Tabel 3. 1 Skala Likert Responden.....	107
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden.....	125
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	125
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden .....	125
Tabel 4. 4 Pekerjaan Responden.....	126

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden .....	127
Tabel 4. 6 Nilai <i>Factor Loading</i> .....	130
Tabel 4. 7 Akar AVE dan Koefisien Korelasi .....	131
Tabel 4. 8 <i>Combined Loadings dan Cross Loadings</i> .....	131
Tabel 4. 9 Hasil Uji Reliabilitas .....	132
Tabel 4. 10 Model Fit & Quality Indices .....	134
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel .....	136
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel .....	137



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kajian Teori.....	15
Gambar 2. 2 Hirarki Kebutuhan Maslow.....	25
Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual.....	75
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Jember.....	117

