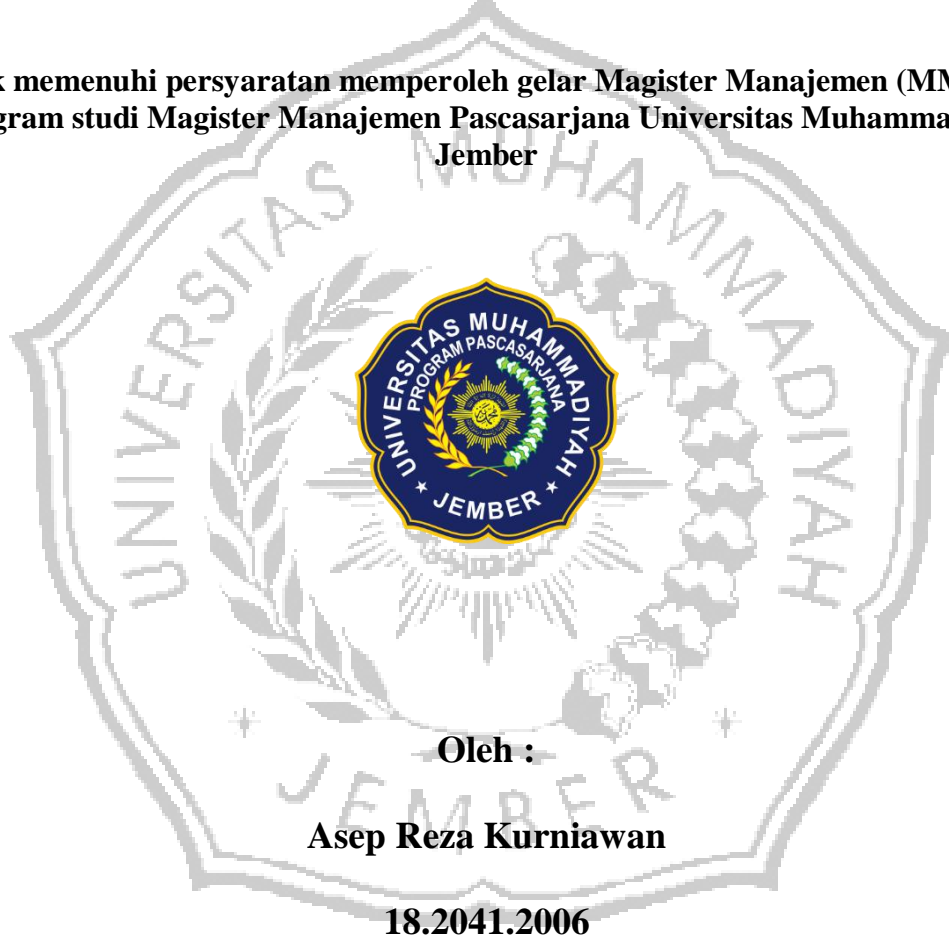


**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo)**

TESIS

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



Oleh :

Asep Reza Kurniawan

18.2041.2006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo)**

TESIS

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



Oleh :

Asep Reza Kurniawan

18.2041.2006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2020**

PERNYATAAN

Saya yang bertantada tangan di bawah ini :

Nama : ASEP REZA KURNIAWAN
NIM : 18.2041.2006
Prodi : Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo); adalah hasil karya saya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat 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 di muka hukum, jika ternyata dikemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 14 Juli 2020

Yang menyatakan,

Materai 6000

ASEP REZA KURNIAWAN

18.2041.2006

TESIS


**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo)**

Oleh :
ASEP REZA KURNIAWAN
18.2041.2006

Pembimbing:

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota


Dr. Ni Nyoman Putu Martini G, SE, MM
NPK. 02.03.499


Dr. Toni Herlambang, SE, MM
NPK. 06.03.426

PENGESAHAN


Tesis berjudul : *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING, (Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo)* telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 14 Juli 2020

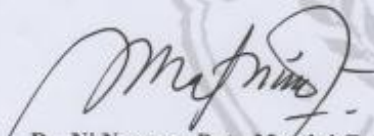
Tempat : Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,
Ketua


Dr. Abadi Sanosra, SE, MM


NPK. 05.09.478

Anggota I,


Dr. Ni Nyoman Putu Martini G, SE, MM

NPK. 02.03.499

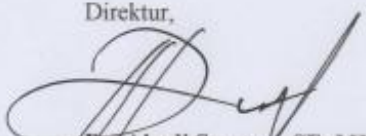
Anggota II,


Dr. Toni Herlambang, SE, MM

NPK. 06.03.426

Mengesahkan :


Direktur,


Dr. Abadi Sanosra, SE, MM

NPK.05.09.478



Ketua Program Studi


Dr. Abadi Sanosra, SE, MM

NPK. 05.09.478

MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. (Q.S Al-Insyirah 6-7)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat kesehatan, pemahaman, dan kasihNya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini kami ucapkan banyak-banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya:

1. Kedua orangtua tercinta, yang senantiasa memberikan doa, semangat dan motivasi selama perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
2. Kepada Istri saya dan anak saya yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi tanpa henti sehingga saya dapat menyelesaikan dan menyusun tesis ini.
3. Kepada para dosen pembimbing tesis pada Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang selalu memberikan bimbingan dan arahan hingga tesis ini selesai.
4. Rekan-rekan seperjuangan angkatan 15 terkhusus Kelas A Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, yang selalu saling mendukung dan membantu disetiap kesulitan 'Salam Kompak'.
5. Semua Pihak
Maaf tidak bisa menyebutkan satu persatu, terimakasih semua kebaikan, perhatian, bantuan materi, jasa dan lain sebagainya, mudahan-mudahan kebaikan anda sekalian mendapat balasan dari Allah SWT

KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Allah SWT terucap atas segala karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo).

Tesis ini berisi penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo. 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 dalam menyelesaikan tesis ini.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak yang berada di sekitar penulis, oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam– dalamnya kepada:

1. Dr. Hanafi, M.Pd selaku rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Dr. Abadi Sanosra, SE, M.M., selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember sekaligus Penguji yang telah banyak memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
3. Dr. Ni Nyoman Putu Martini G, M.M, selaku pembimbing utama yang telah membimbing dan memberikan masukan yang berarti untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Toni Herlambang, M.M, selaku pembimbing kedua yang telah membimbing dan memberikan masukan, dan nasehat yang berarti untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh dosen pengajar Program Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Segenap staf administrasi Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa mahasiswa Program Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya angkatan 2018/2019 yang selama ini telah

banyak memberikan dorongan, motivasi, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

8. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Sebagai manusia penulis menyadari bahwa mungkin terdapat beberapa hal yang kurang berkenan dalam pengerjaan tesis ini harap dimaafkan dan semoga ini bermanfaat dan dapat digunakan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jember, 14 Juli 2020

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN PENULIS	iii
PERSETUJUAN TESIS	iv
PENGESAHAN TESIS	v
PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESA	
2.1. Grand Teori Kinerja	14
2.1.1 Teori Kinerja Pegawai	15
2.1.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	25
2.1.1.2 Meningkatkan Kinerja Pegawai	31
2.1.1.3 Aspek-Aspek Kinerja Pegawai	32
2.2. Kajian Teori	34
2.2.1 Motivasi	34
2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja	34
2.2.1.2 Jenis-Jenis Motivasi	36
2.2.1.3 Tujuan Motivasi	36
2.2.1.4 Fungsi Motivasi	37
2.2.1.5 Metode Motivasi	38
2.2.1.6 Teori Motivasi	38
2.2.1.7 Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja	42
2.2.2 Kompetensi	44
2.2.2.1 Pengertian Kompetensi Pegawai	44
2.2.2.2 Pentingnya Kompetensi	46
2.2.2.3 Fakto-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	47
2.2.2.4 Jenis Kompetensi	49

2.2.2.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi	50
2.2.2.6 Tingkatan Kompetensi	51
2.2.2.7 Manfaat Kompetensi	52
2.2.3 Kepemimpinan	54
2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	54
2.2.3.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional	58
2.2.3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional	59
2.2.3.4 Cara Peningkatan Kepemimpinan Transformasional.....	61
2.3. Penelitian Terdahulu	62
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis Dan Hipotesis	80
2.4.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	80
2.4.2 Keterkaitan Antar Variabel dan Hipotesis	82
2.4.2.1 Keterkaitan Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja	82
2.4.2.2 Keterkaitan Variabel Kompetensi Kerja Terhadap Motivasi Kerja	83
2.4.2.3 Keterkaitan Variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	84
2.4.2.4 Keterkaitan Variabel Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	85
2.4.2.5 Keterkaitan Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	85
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	87
3.2. Lokasi Penelitian.....	87
3.3. Variabel Penelitian.....	87
3.2.1 Variabel Eksogen	88
3.2.1 Variabel Endogen	88
3.4. Definisi Operasional	88
3.4.1 Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	88
3.4.2 Kompetensi Pegawai (X_2)	89
3.4.3 Motivasi Kerja (Z)	90
3.3.4 Kinerja Pegawai (Y)	91
3.5. Jenis Data.....	92
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	94
3.7. Alat Pengolahan Data	95
3.8. Teknik Analisis	97
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	97
3.8.2 Analisis Statistik Inferensial.....	97
3.8.3 Measurement (Outer) Model	98
3.8.3.1 Validitas dan Realibilitas	98
3.8.4 Pengujian Model	98
3.8.5 Pengukuran Model (Outer Model)	100
3.8.6 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	102

3.8.6 Interpretasi Hasil Analisis	103
---	-----

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian	104
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	104
4.1.2 Visi	104
4.1.3 Misi	105
4.1.4 Budaya Perusahaan	105
4.1.5 Struktur Organisasi	106
4.2 Karakteristik Responden	106
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	107
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	107
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	108
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	109
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	109
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pegawai	110
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	110
4.3.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional	110
4.3.2. Variabel Kompetensi Pegawai	116
4.3.3. Variabel Motivasi Kerja	122
4.3.4. Variabel Kinerja Pegawai	127
4.4 Hasil Analisa Data	130
4.4.1 Statistik Deskriptif Penelitian	130
4.4.2 Variabel Kepemimpinan Transformasional	131
4.4.3 Variabel Kompetensi Pegawai	132
4.4.4 Variabel Motivasi Kerja	133
4.4.5 Variabel Kinerja Pegawai	134
4.4.6 Hasil Uji Instrumen Penelitian (Outer Model)	135
4.4.7 Analisis SEM PLS (Dengan WarpPLS)	137
4.5 Pembahasan Hipotesis	148

BAB V KESIMPULAN KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	157
5.2 Keterbatasan Penelitian	160
5.3 Saran.....	161
5.3.1 Saran Akademis	161
5.3.2 Saran Praktis.....	162

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikator <i>Key Performance Indicator</i> Bank Jatim	3
Tabel 1.2	Kinerja Pegawai Bank Jatim Cabang Situbondo	4
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	62
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	107
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	107
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	108
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	109
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	109
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pegawai	110
Tabel 4.7	Distribusi Responden Atas Jawaban Kepemimpinan Transformasional.....	111
Tabel 4.8	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kompetensi Pegawai	117
Tabel 4.9	Distribusi Responden atas Jawaban Variabel Motivasi Kerja	123
Tabel 4.10	Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai	127
Tabel 4.11	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	131
Tabel 4.12	Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai	132
Tabel 4.13	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	133
Tabel 4.14	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	134
Tabel 4.15	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	136
Tabel 4.16	<i>Combined loadings and cross-loadings</i>	138
Tabel 4.17	Average Variance Extracted	140
Tabel 4.18	Model Fit Indices	141
Tabel 4.19	Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	142
Tabel 4.20	Pengujian Pengaruh Variabel Intervening	145
Tabel 4.21	Koefisien Diterminasi Kepemimpinan Transformasioanal dan Kompetensi Kerja Terhadap Motivasi Kerja	147
Tabel 4.22	Koefisien Diterminasi Kepemimpinan Transformasioanal dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	147

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Core Values and Concepts	21
Gambar 2.2	Core Values and Concepts	21
Gambar 2.3	Kerangka Konsep Penelitian	80
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	106
Gambar 4.2	Model Fit and Quality Indices	141
Gambar 4.3	Path Coefficient dan P-Values	144

