PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TEMPU REJO, KABUPATEN JEMBER

TESIS

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

Oleh :

ISKANDAR

2420412009

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2026

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iskandar
NI M 2420412009
Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa **TESIS** yang berjudul: **PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TEMPU REJO, KABUPATEN JEMBER**; adalah hasil karya 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 di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 24 Juli 2026
Yang Menyatakan,

Iskandar
NIM. 2420412009

TESIS

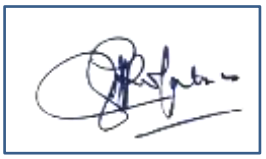
PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. TEMPU REJO, KABUPATEN JEMBER

Oleh : ISKANDAR
2420412009

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Budi Santoso, MM, M.Akun.

Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Riyanto Setiawan S., SE. MSA. Ak. CA. CSRS. MCE.



PENGESAHAN

Tesis berjudul: Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Di PT. Tempu Rejo, Kabupaten Jember, atas nama Iskandar telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 24 Juli 2026
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,

Dr. Trias Setyowati, SH., SE., M.M.
NPK. 0509477

Anggota 1,

Dr. Budi Santoso, MM, M.Akun.
NPK. 1973100911139340

Anggota 2,

Dr. Riyanto Setiawan S.,SE., MSA. Ak.,CA.,CSRS., MCE.
NPK. 19721229121091118

Mengesahkan:

Dekan,

Maheni Ika Sari, SE., M.M.
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi,

Dr. Budi Santoso, MM, M.Akun
NPK. 1973100911139340

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 ucapakan banyak-banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya:

1. Orang tua tercinta, atas segala doa, kasih sayang dan dukungan yang tiada henti
2. Istriku Martina Retnoyuanni dan anak-anakku tersayang (Khanza, Kezia, Karim, dan Karina), atas segala semangat, dukungan dan doa yang tulus dan ikhlas tiada tara.
3. Saudara dan keluarga, yang selalu memberi semangat dan motivasi
4. Dosen pembimbing, atas segala bimbingan, ilmu dan arahan yang berharga
5. Sahabat dan rekan seperjuangan, yang senantiasa menjadi penyemangat dalam suka dan duka
6. Almamater tercinta, sebagai wujud bakti dan kebanggaan

Semoga karya sederhana ini dapat menjadi wujud nyata dari doa, dukungan, dan pengorbanan yang telah diberikan oleh orang-orang terkasih. Dengan penuh kerendahan hati, saya berharap tesis ini tidak hanya bermanfaat bagi diri saya sendiri, tetapi juga dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, masyarakat, dan almamater tercinta.

Atas segala keterbatasan, saya memohon maaf yang sebesar-besarnya dan semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat serta keberkahan-Nya.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang mengijinkan penulis untuk menyelesaikan laporan Tesis dengan judul "Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Di PT. Tempu Rejo, Kabupaten Jember" dengan baik.

Dalam penyusunan laporan ini, tidak lepas dari bantuan dan dorongan semua pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Ibu Maheni Ika Sari, SE., M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember;
2. Bapak Dr. Budi Santoso, MM, M.Akun, selaku Ketua Program Studi Magister Manajeme, dan selaku Dosen Pembimbing Utama Tugas Akhir Tesis;
3. Bapak Dr. Riyanto Setiawan S.,SE., MSA. Ak.,CA.,CSRS., MCE, selaku Dosen Pembimbing Pendamping Tugas Akhir Tesis;
4. Ibu Dr. Trias Setyowati, SH, SE, MM, selaku Ketua Penguji Tugas Akhir Tesis;
5. Ibu Nuriesty Putri Utamy, SP, MM, selaku bagian Pengajaran Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember;
6. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember;
7. Keluarga Besar Universitas Muhammadiyah Jember;
8. Kedua Orang Tua yang telah memberikan dorongan baik moral maupun spiritual;
9. Istri dan anak-anakku yang telah rela berkorban dan berjuang bersama untuk selalu bertumbuh dan berkembang lebih baik;
10. Semua pihak yang belum tertulis yang telah memberikan bantuan, dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan laporan ini.

Semoga laporan tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi semua pihak pada umunya.

Jember, 24 Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERNYATAAN ii
HALAMAN PERSETUJUAN iii
PENGESAHAN TESIS iv
HALAMAN PERSEMBAHAN v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
BAB I. PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 4
1.3. Tujuan Penelitian 4
1.4. Manfaat Penelitian 5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1. *Grand Theory* 7
2.1.1. *Resource Based View Theory* 7
2.2. Kajian Teori 8
2.2.1. Kecerdasan Emosional 8
2.2.2. Motivasi 9
2.2.3. Gaya Kepemimpinan 11
2.2.4. Kinerja Karyawan 13
2.3. Tinjuan Penelitian Terdahulu 15
2.4. Kerangka Konseptual Penelitian 28
2.5. Hipotesis Penelitian 28
BAB III. METODE PENELITIAN 34
3.1. Desain Penelitian 34
3.2. Variabel Penelitian 34
3.3. Definisi Operasional Variabel 34
3.4. Populasi dan Sampel 37
3.5. Teknik Pengumpulan Data 39
3.6. Teknik Analisis Data 40
3.7. Uji Hipotesis 42

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 43
4.1. Gambaran Umum 43
4.2. Karakteristik Responden 41
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian 47
4.4. Hasil Analisis Data 52
4.5. Pembahasan 63
BAB V. PENUTUP 73
5.1. Kesimpulan 73
5.2. Saran 74
DAFTAR PUSTAKA 75
LAMPIRAN-LAMPIRAN 81

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1. Data Kinerja Karyawan PT. Tempu Rejo Periode 2024-2025 1
Tabel 2.1. Penelitian Azmy (2023) 16
Tabel 2.2. Penelitian Lubis *et al.* (2023) 17
Tabel 2.3. Penelitian Lee *et al.* (2023) 17
Tabel 2.4. Penelitian Djastuti *et al.* (2023) 18
Tabel 2.5. Penelitian Lubis *et al.* (2023) 19
Tabel 2.6. Penelitian Sanosra *et al.* (2022) 20
Tabel 2.7. Penelitian Azmy *et al.* (2022) 21
Tabel 2.8. Penelitian Lee *et al*. (2022) 22
Tabel 2.9. Penelitian Ishfaq et al. (2022) 23
Tabel 2.10. Penelitian Eka, S. & Sugiarto, A. (2022) 24
Tabel 2.11. Penelitian Cahyani et al. (2021) 25
Tabel 2.12. Penelitian Paais, M. & Pattiruhu, J.R. (2020) 26
Tabel 2.13. Penelitian Siswanto et al. (2020) 27
Tabel 3.1. Indikator Operasional Variabel Kecerdasan Emosional 35
Tabel 3.2. Indikator Operasional Variabel Motivasi 35
Tabel 3.3. Indikator Operasional Variabel Kinerja Karyawan 36
Tabel 3.4. Indikator Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan 36
Tabel 3.5. Data Distribusi karyawan PT. Tempu Rejo Per Departemen 37
Tabel 3.6. Tabel Penentuan Jumlah Sample 38
Tabel 3.7. Perhitungan Teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* 39
Tabel 3.8. Keterangan Skala Likert Kuesioner 40
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamis 44
Tabel 4.2. Karaktristik Responden Berdasarkan Usia 45
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 45
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan 46
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja 47
Tabel 4.6. Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kecerdasan Emosional (X1) 47
Tabel 4.7. Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Motivasi (X2) 49
Tabel 4.8. Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y) 50
Tabel 4.9. Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan (Z) 51
Tabel 4.10. Kriteria Uji Validitas 52
Tabel 4.11. Nilai *Outer Loadings* Dari Hasil Analisis Aplikasi SmartPLS 3.0 54
Tabel 4.12. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) 55
Tabel 4.13. Nilai *Cross Loadings* 55
Tabel 4.14. Nilai *Fornell-Lacker Criterion* 56
Tabel 4.15. Nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) 57

Tabel 4.16. Hasil Uji Reliabilitas 57
Tabel 4.17. Tabel *Path Coefficients* Pengaruh Langsung 58
Tabel 4.18. Tabel *Path Coefficients* Pengaruh Tak Langsung 60
Tabel 4.19. Tabel Nilai *R Square* 61
Tabel 4.20. Tabel Nilai *f-square* 62
Tabel 4.21. Tabel Nilai *Q-square* 63

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....28
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Tempu Rejo.....43
Gambar 4.1. Hasil Uji Outer Model 53

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....81
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....84
Lampiran 3. Rekapitulasi Data Penelitian 87
Lampiran 4. Foto Kegiatan Penelitian 105
Lampiran 5. Print Out Hasil Analisis Data Penelitian 109

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER