PERAN DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN JEMBER

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2) dan memperoleh gelar Magister Manajemen

Deni Irawan
2520414051

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

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : DENI IRAWAN
NIM 2520414051
PRODI : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **Peran Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asn Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember** adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan dalam instusi 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 memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 17 Oktober 2026
Yang menyatakan



Deni Irawan
2520414051

PROPOSAL TESIS

PERAN DISIPLIN KERJA, KOMPETENSI, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN JEMBER

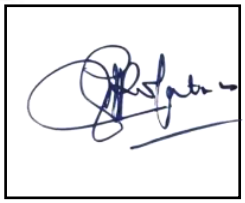
Deni Irawan
2520414051

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Trias Setyowati, SE., MM.



Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Riyanto Setiawan Suharsono SE., M.S.A., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE



PENGESAHAN

Tesis berjudul : Peran Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asn Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univeristas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Sabtu
Tanggal : 17 Oktober 2026
Tempat: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univeristas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji

Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun
NPK. 1973100911139340

Anggota 1	Anggota 2
Dr. Trias Setyowati, SE., MM.	Dr. Riyanto Setiawan Suharsono, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE.
NPK. 1972032710509477	NPK. 19721229121091118

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi	Ketua Program Studi
Dr. Maheni Ika Sari, SE., M.M	Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun
NIP. 197708112005012001	NPK. 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta nikmat kesehatan, ilmu pengetahuan yang tiada batasan dan kasihnya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya:

1. Superhero dan panutanku Ayahanda tercinta terima kasih atas doa, dukungan, semangat dan curahan kasih sayang yang tak terhingga sampai akhirnya penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
2. Pintu surgaku Ibunda tercinta yang senantiasa memberikan dukungan baik moral maupun material, serta selalu memberikan doa yang setiap hari untuk saya sampai pada hari ini saya dapat menyelesaikan tugas akhir tesis, kasih sayang yang tidak dapat terbalaskan semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan kepada beliau.
3. Istriku terima kasih atas setiap doamu yang mengalir dalam proses ini, karena kamu adalah alasan dibalik semua ini.
4. Teruntuk anakku semoga karya sederhana ini menjadi bukti nyata bahwa impian bisa dicapai dengan kerja keras dan cinta keluarga.
5. Saudara tersayang saya yang telah melindungi, menasehati, memberikan doa, dukungan, semangat yang tidak didapatkan dimanapun, memberikan berbagai saran saat Penulis mengalami kesulitan dan membantu material untuk memenuhi keperluan saya, dan keperluan dalam menyelesaikan tesis.
6. Teruntuk sahabat-sahabat saya. yang selalu membatu memberikan semangat dan menjadi teman untuk berdiskusi. Semoga allah SWT senantiasa membalas kebaikan dan ketulusan hati kalian dalam berteman dan mensupport saya.
7. Tak terkecuali untuk Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu memberikan yang terbaik untuk mahasiswanya. Terutama Ibu Dr. Trias Setyowati, SE., MM dan Bapak Dr. Riyanto Setiawan Suharsono, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya serta memberikan bimbingan dan pelajaran agar saya menjadi lebih baik dalam proses penulisan tugas akhir saya.

MOTTO

“Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra’d: 11)

“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”

(QS. An-Najm: 39)

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya"

(QS. Al-Baqarah: 286)

KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulilah, puji syukur atas kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis memiliki kemampuan untuk menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul, ": Peran Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asn Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember" dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu wujud nyata untuk memenuhi impian yang menjadi kewajiban dan harus dipenuhi untuk mencapai gelar Pasca Sarjana pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Hanafi, M.Pd., Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Dr. Maheni Ika Sari S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekaligus dosen penguji Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun yang telah membatu penyelesaian proses administrasi akademik yang telah memberikan kesempatan telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
5. Bapak Dr. Trias Setyowati, SE., MM selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
6. Bapak Dr. Riyanto Setiawan Suharsono, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSP., MCE selaku dosen pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu.
8. Segenap staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana sampai dengan ujian tesis ini selesai.

9. Keluarga dan sahabat-sahabat saya yang telah memberikan doa dan dukungannya tanpa henti.
10. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Saya sebagai penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tesis yang penulis buat ini, semoga pembaca dapat memberikan kritikan dan saran sebagai bahan evaluasi bagi penulis. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak manapun terutama bagi para pembaca dan pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikumWarahmatullahiWabarakatuh

Jember, 17 Oktober 2026
Yang menyatakan

Deni Irawan
2520414051

DAFTAR ISI

COVER ..... **i**
PERNYATAAN ..... **ii**
PENGESAHAN ..... **iv**
PERSEMBAHAN ..... **v**
ABSTRAK ..... **vii**
ABSTRAK ..... **viii**
KATA PENGANTAR ..... **ix**
DAFTAR ISI ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang **1**
1.2 Rumusan Masalah **4**
1.3 Tujuan Penelitian **5**
1.4 Kegunaan Penelitian **6**
BAB II TINJAUAN PUSTAKA **7**
2.1 *Grand teori Resource-Based View* (RBV) **7**
2.2 Kinerja **7**
2.2.1 Komponen kinerja 8
2.2.2 Karakteristik kinerja 9
2.2.3 Indikator Kinerja 10
2.3 Komitmen Organisasi **11**
2.4 Disiplin Kerja **12**
2.4.1 Karakteristik Disiplin Kerja 13
2.4.2 Tujuan Disiplin Kerja 14
2.4.3 Indikator Disiplin Kerja 14
2.5 Kompetensi **15**
2.5.1 Tujuan Kompetensi 16
2.5.2 Indikator Kompetensi 17
2.6 Kepemimpinan Transformasional **18**
2.6.1 Fungsi Kepemimpinan Transformasional 18
2.6.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional 20
2.6.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional 20
2.6.4 Indikator Kepemimpinan 21
2.7 Penelitian Terdahulu **22**
2.1 Kerangka Konseptual **47**
2.2 Pengembangan Hipotesis **48**
2.8.1 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja 48
2.8.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja 49
2.8.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja 50
2.8.4 Pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi 50

2.8.5 Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi 51
2.8.6 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi 52
2.8.7 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja 53
2.8.8 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi 53
2.8.9 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi 54
2.8.10 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi 55
BAB III METODE PENELITIAN 57
3.1 Identifikasi Variabel 57
3.2 Definisi Operasional Variabel 57
3.2.1 Disiplin Kerja (X1) 57
3.2.2 Kompetensi (X2) 58
3.2.3 Kepemimpinan Transformasional (X3) 59
3.2.4 Komitmen Organisasi (Z) 59
3.2.5 Kinerja (Y) 60
3.3 Desain Penelitian 61
3.4 Jenis Data 61
3.4.1 Data Primer 61
3.4.2 Data Sekunder 62
3.5 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel 62
3.6 Teknik Pengumpulan Data 63
3.6.1 Observasi 63
3.6.2 Kuesioner 63
3.7 Analisis Deskriptif 64
3.7.1 Pengujian Hipotesis 64
1. Pengujian Outer Model 64
2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) 65
3. Uji Hipotesis 66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 67
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian 67
4.1.1 Visi dan Misi BKSDM Kabupaten Jember 68
4.1.2 Struktur BKSDM Kabupaten Jember 69
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 70
4.3 Hasil Analisis Data 76
4.3.1 Pengujian (Outer Model) 76
4.3.1.1 Uji *Cross-Loadings* 76
4.3.1.2 Contruck *Reliability* dan *validity* 76
4.3.1.3 *Contruck validity* 77
4.3.2 Pengujian (*Inner Model*) 77
4.4 Pembahasan 83
4.5.1 Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember 83

4.5.2 Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember 84
4.5.3 Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember .. 85
4.5.4 Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember .. 86
4.5.5 Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember .. 88
4.5.6 Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember 89
4.5.7 Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember .. 90
4.5.8 Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember 91
4.5.9 Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember 92
4.5.10 Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember 94
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 96
5.1 Kesimpulan 96
5.2 Saran 96
DAFTAR PUSTAKA 98

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Matriks Tujuan Dan Sasaran Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2021-2026 3
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian (Matriadi, 2021) 22
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian (Sunaris et al., 2022) 23
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian (Winarti, 2022) 24
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian (Cici Winarti, 2022) 25
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian (Hasibuan & Ferine, 2023) 26
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian (Fadilah et al., 2023) 27
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian (Atik et al., 2023) 28
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian (Indriasari et al., 2023) 29
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian (Masnawati & Hariani, 2023) 30
Tabel 2.10 Ringkasan Penelitian (Heri Prabowo et al., 2023) 31
Tabel 2.11 Ringkasan Penelitian (Afzan et al., 2024) 32
Tabel 2.12 Ringkasan Penelitian (Nugroho & Saluy, 2024) 33
Tabel 2.13 Ringkasan Penelitian (Susanti et al., 2024) 34
Tabel 2.14 Ringkasan Penelitian (Iskandar & Hasbi, 2024) 35
Tabel 2.15 Ringkasan Penelitian (Ariani et al., 2025) 36
Tabel 2.16 Ringkasan Penelitian (Khoirunnisa et al., 2025) 37
Tabel 2.17 Ringkasan Penelitian (Nawipa et al., 2025) 38
Tabel 2.18 Ringkasan Penelitian (Romala et al., 2025) 39
Tabel 2.19 Ringkasan Penelitian (Hasrawati et al., 2025) 40
Tabel 2.20 Ringkasan Penelitian (Negara, 2025) 41
Tabel 2.21 Ringkasan Penelitian (Hanifah Afdisya, 2025) 42
Tabel 2.22 Ringkasan Penelitian (Umar Ali Lessy, 2025) 43
Tabel 2.23 Ringkasan Penelitian (Reynaldo Charles De Septin Duwiri, Putu Ngurah Suyatna Yasa, 2025) 44
Tabel 2.24 Ringkasan Penelitian (Alvin Krisnawan, 2026) 45
Tabel 2.25 Ringkasan Penelitian (Jalil & Eni Rahmawati Nizmayavira, 2026) 46
Tabel 3.1 Komposisi SDM Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tahun 2025 62
Tabel 3.2 Skala Likert 64
Tabel 4.1 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja (X1) 70
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi (X2) 71
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional (X3) 72
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Komitmen Organisasi (Z) 74
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y) 75
Tabel 4.6 Hasil *Cross-Loadings* 76
Tabel 4.7 Hasil *Contruck Reliability* 76
Tabel 4.8 Hasil *Contruck validity* 77
Tabel 4.9 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung 77
Tabel 4.10 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung 79

Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Total 80
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis 81
Tabel 4.13 *Adjusted R-squared coefficients* 82

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian..... 47
Gambar 4.1 Logo Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jember 67
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember 69
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur 80

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Kuesioner……111
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden…….114
Lampiran 3. Frekuensi Jawaban Responden……...115
Lampiran 4. Hasil Uji Analisis Smart PLS…….122

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER