



**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BERKELANJUTAN DENGAN PERILAKU INOVATIF
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA POLITEKNIK PELAYARAN BANTEN**

TESIS

Danang Suwandono

NIM 55124120056

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCUBUANA**

2026

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BERKELANJUTAN DENGAN PERILAKU INOVATIF
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA POLITEKNIK PELAYARAN BANTEN**



Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Studi Magister

UNIVERSITAS
Manajemen
MERCU BUANA

Danang Suwandono

NIM 55124120056

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2026

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Pegawai Berkelanjutan Dengan Perilaku Inovatif Behaviour Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Pelayaran Banten
Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan
Nama : Danang Suwandono
NIM : 55124120056
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 28 Februari 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya

Jakarta, 28 Februari 2026



(Danang Suwandono)

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformational Terhadap Kinerja Pegawai Berkelanjutan Dengan Perilaku Inovatif Behaviour Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Pelayaran Banten

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Danang Suwandono

NIM : 55124120056

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 28 Februari 2026

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM)

 UNIVERSITAS MERCU BUANA	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : DANANG SUWANDONO
NIM : 55124120056
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI BERKELANJUTAN DENGAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA POLITEKNIK PELAYARAN BANTEN
Hasil Pengecekan Turnitin : 30%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **30%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 07 April 2026

Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/April/06/0000000973/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Danang Suwandono
NIM : 55124120056
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Berkelanjutan Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Pelayaran Banten

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 28 Februari 2026

Yang menyatakan,



(Danang Suwandono)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas taufik hidayahNya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul: Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Berkelanjutan Dengan Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Pelayaran Banten.

Penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana dan selaku dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, dukungan, saran dan arahan kepada penulis selama penyusunan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana
4. Dr. Kasmir, SE., MM, selaku Dosen Penelaah dalam Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Sidang Akhir yang telah memberikan saran bermanfaat kepada penulis.
5. Prof. Dr. Setyo Riyanto, MM selaku Ketua Sidang yang telah memberikan saran bermanfaat kepada penulis.
6. Dr. Mohammad Ali Iqbal, S.TP, M.Sc, selaku Dosen Penguji yang telah

memberikan saran bermanfaat kepada penulis.

7. Seluruh Dosen dan Staff Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
8. Keluarga penulis, ayah, ibu dan istri serta anak penulis yang selalu memberikan semangat, dukungan dan doa sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik.
9. Pimpinan Sekretariat Badan Pengembangan SDM Perhubungan dan Politeknik Pelayaran Banten yang telah memberikan ijin studi dan dukungan kepada penulis.
10. Jajaran Manajemen Politeknik Pelayaran Banten yang telah mendukung penulis dan bersedia menjadi responden dalam penelitian.
11. Staf Politeknik Pelayaran Banten, yang telah bersedia menjadi responden penelitian.
12. Seluruh rekan Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Mercu Buana yang saling memberikan dukungan selama perkuliahan berjalan

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran yang bersifat membangun demi penulisan yang lebih baik. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat bermanfaat.

Jakarta, 28 Februari 2026

Danang Suwandono

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berkelanjutan melalui perilaku inovatif sebagai variabel mediasi pada pegawai Politeknik Pelayaran Banten tahun 2026. Studi ini dilatarbelakangi kebutuhan institusi pendidikan vokasi untuk memperkuat kapasitas SDM yang tidak hanya berorientasi pada kinerja jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan performa di tengah lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Kompetensi dan kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor strategis dalam membentuk perilaku inovatif yang menopang kinerja berkelanjutan.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 3.0. Data diperoleh melalui kuesioner dari sejumlah pegawai ASN Poltekpel Banten yang mengukur empat variabel utama: kompetensi, kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif, dan kinerja pegawai berkelanjutan. Seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (outer loading > 0,70).

Hasil menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja berkelanjutan, baik secara langsung maupun melalui perilaku inovatif. Kepemimpinan transformasional terbukti lebih dominan dalam mendorong inovasi dan menjaga konsistensi kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi dan penguatan kepemimpinan untuk membangun organisasi yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Kompetensi, Kepemimpinan, Perilaku Inovatif, Kinerja



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRACT

This study examines the influence of competency and transformational leadership on sustainable employee performance, with innovative Behaviour as a mediating variable. The research was conducted among employees of Politeknik Pelayaran Banten in 2026. It is motivated by the need for vocational education institutions to strengthen human resource capacity, not only to achieve short-term performance targets but also to sustain performance in dynamic and competitive environments. Competency and transformational leadership are viewed as strategic determinants in fostering innovative Behaviour that supports long-term performance sustainability.

A quantitative approach was employed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0. Data were collected through questionnaires from several employees of Politeknik Pelayaran Banten measuring four variables: competency, transformational leadership, innovative Behaviour, and sustainable employee performance. All indicators met validity and reliability requirements, with outer loadings above 0.70, confirming their suitability for structural analysis.

The findings indicate that competency and transformational leadership significantly and positively affect sustainable employee performance, both directly and indirectly through innovative Behaviour. Transformational leadership shows a more dominant influence in promoting innovation and sustaining consistent performance. These results highlight the importance of competency development and transformational leadership in building innovative, adaptive, and sustainable maritime vocational education institutions.

Keywords: *Competency, transformational leadership, Innovative Behaviour,, Performance.*

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Kontribusi Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	11
2.1. Kajian Teori.....	11
2.2. Penelitian Terdahulu.....	40
2.3. Pengembangan Hipotesis	55
BAB III METODE PENELITIAN	70
3.2. Desain Penelitian.....	70
3.3. Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	71
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	76
3.4. Metode Pengumpulan Data	77
3.5. Metode Analisis Data	78
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	90
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	90
4.1.1. Sejarah Organisasi	90
4.1.2. Ruang Lingkup dan Bidang Usaha.....	91
4.1.3. Sumber Daya	91
4.1.4 Tantangan Bisnis	92
4.1.5 Proses Kegiatan Fungsi Bisnis.....	93
4.2. Statistik Deskripsi	94

4.2.1. Deskripsi Responden.....	95
4.3. Hasil Analisis Data	98
4.3.1. Pengujian Model Measurement (<i>Outer Model</i>).....	98
4.3.2. Pengujian Struktural Model (<i>Inner Model</i>).....	110
4.3.3. Nilai Goodness of Fit Index (GoF)	113
4.3.4. Pengujian Hipotesis.....	115
4.4. Pembahasan.....	126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	140
5.1. Kesimpulan.....	140
5.2. Keterbatasan Penelitian	142
5.3. Saran.....	142
DAFTAR PUSTAKA.....	145
LAMPIRAN ANGKET PENELITIAN.....	160



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Predikat Penilaian Kinerja Pegawai ASN dan P3K Politeknik Pelayaran Banten Tahun 2022-2024	3
Tabel 1.2 Pra-Survei Isu Kinerja Pegawai Berkelanjutan	4
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Kinerja ASN Politeknik Pelayaran Banten	5
Tabel 1.4 Research Gap Penelitian.....	5
Tabel 2.1 Jurnal Internasional	41
Tabel 2.2 Jurnal Nasional	46
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Kompetensi.....	73
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	74
Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai Berkelanjutan	75
Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel Perilaku Inovatif.....	75
Tabel 3.5 Kategori dan Skor Jawaban Responden	80
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	95
Tabel 4.2 Usia Responden.....	95
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden.....	96
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden.....	96
Tabel 4.5 Unit Kerja Responden	97
Tabel 4.6 Level Jabatan Responden.....	98
Tabel 4.7 Nilai Loading Factor dari Variabel Kompetensi.....	101
Tabel 4.8 Nilai Loading Factor dari Variabel Kepemimpinan transformasional .	102
Tabel 4.9 Nilai Loading Factor dari Variabel Perilaku Inovatif.....	102
Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Variabel Kinerja Pegawai Berkelanjutan	103
Tabel 4.11 Nilai Cross Loading Seluruh Variabel dan Konstruk Model Penelitian	103
Tabel 4.12 Nilai AVE (Average Variance Extraction) Model Penelitian.....	105
Tabel 4.13 Nilai Fornell-Larcker Criterion dari Seluruh Variabel Penelitian	106
Tabel 4.14 Nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Seluruh Variabel Penelitian	107
Tabel 4.15 Nilai Cronbach's Alpha dari Model Penelitian	108
Tabel 4.16 Nilai Composite Reliability dari Model Penelitian	109
Tabel 4.17 Nilai R-Square (R^2) dari Model Penelitian	111
Tabel 4.18 Nilai Rata-Rata dan AVE seluruh Konstruk.....	114
Tabel 4.19 Nilai, kriteria dan Interpretasi GoF	115
Tabel 4.20 Path Coefficient Pengaruh Langsung (Direct Effects).....	118
Tabel 4.21 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	124
Tabel 4.22 Ringkasan Perhitungan Mediasi.....	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pra-Survei Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Berkelanjutan	4
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	69
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Politeknik Pelayaran Banten	92
Gambar 4.2 Grafik Kebutuhan Pelaut Indonesia.....	93
Gambar 4.3 Proses Pembelajaran Rating Beasiswa dan Proses Rekrutmen Mahasiswa/i Poltekel Banten.....	94
Gambar 4.4 Nilai Loading Factor Seluruh Variabel.....	100
Gambar 4.5 Nilai R-Square (R^2) Output SmartPLS Versi 3	111
Gambar 4.6 Hasil Koefisien Jalur (Uji Hipotesis)	117
Gambar 4.7 Hasil Bootstrapping Pengolahan Data <i>Direct Effect</i>	118
Gambar 4.8 Hasil Bootstrapping Pengolahan Data <i>Indirect Effect</i>	122

