



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG  
DIMEDIASI MOTIVASI BERPRESTASI  
DI INSTANSI PEMERINTAH**

**TESIS**

UNIVERSITAS  
**RINI ANGGRAINI S**  
**MERCU BUANA**  
55121120070

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

**2024**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG  
DIMEDIASI MOTIVASI BERPRESTASI  
DI INSTANSI PEMERINTAH**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan

Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**  
RINI ANGGRAINI

**55121120070**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2024**

## **ABSTRACT**

*This research analyzes the influences of transformational leadership and competence on employee performance which is mediated by achievement motivation in Government Agencies. The total population in this study was 354 employees using a purposive sampling technique with the criteria being permanent employees who had worked for more than 1 year, so the sample size was 188 employees. The data sources used are primary data obtained directly in the field such as interviews, observations and questionnaires as well as secondary data obtained from literature studies through journals, documentation, books and others. The data analysis method in this research uses Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS 3.2.9 software. The results of this research show that: 1) Transformational Leadership has a positive and significant effect on employee performance, 2) Transformational Leadership has a positive and significant effect on Achievement Motivation, 3) Competency has a positive and significant effect on Employee Performance, 4) Competency has a positive effect and significant to Achievement Motivation, 5) Achievement Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance, 6) Transformational Leadership has a positive and significant effect through Achievement Motivation on Employee Performance, 7) Competence has a positive and significant effect through Achievement Motivation.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Competence, Achievement Motivation, Employee Performance*



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi motivasi berprestasi di Instansi Pemerintah. Jumlah populasi dalam penelitian ini 354 pegawai dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai tetap yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, maka jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 188 pegawai. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang didapat secara langsung di lapangan seperti wawancara, observasi dan kuesioner serta data sekunder yang diperoleh dari studi Pustaka melalui jurnal, dokumentasi, buku dan lainnya. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 3.2.9*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi, 3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, 4) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Berprestasi, 5) Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, 6) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan melalui Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai, 7) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Motivasi Berprestasi, Kinerja Pegawai**

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Motivasi Berprestasi Di Instansi Pemerintah

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rini Anggraini

NIM : 55121120070

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 13 Februari 2024

Mengesahkan

Pembimbing

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

(Dr. Singmin Johanes Lo, MSOD)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister  
Manajemen



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



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)



## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Motivasi Berprestasi Di Instansi Pemerintah

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Instansi

Nama : Rini Anggraini

NIM : 55121120070

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 13 Februari 2024

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, 13 Februari 2024



(Rini Anggraini)

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Rini Anggraini  
NIM : 55121120070  
Program Studi : Magister Management SDM

dengan judul

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Motivasi Berprestasi Di Instansi Pemerintah”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal tgl/bln/thn, didapatkan nilai persentase sebesar 25 %.

Jakarta, 26 Januari 2024

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS  
MERCUBUANA

Arie Pangudi, A.Md

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI MOTIVASI BERPRESTASI DI INSTANSI PEMERINTAH”**. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Singmin Johannes Lo, MSOD selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini.

Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini.
5. Dr. Aslam Mei Nurwidigdo, MM, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh dosen pengajar Universitas Mercu Buana khususnya Program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis.



7. Pegawai Instansi, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
8. Teristimewa untuk Bapak dan Ibu tercinta yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan moral.
9. Teristimewa untuk Ibu mertua Ika tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat.
10. Suami tercinta dan anak – anak tersayang yang selalu memberikan doa dan dukungan dalam menyelesaikan studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 13 Februari 2024

UNIVERSITAS Rini Anggraini  
MERCU BUANA

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRANs</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kontribusi Penelitian.....	12
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Kajian Teori.....	14
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	14
2.1.1.2. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai .....	16
2.1.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai .....	18
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan .....	20
2.1.2.2. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	21
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	23

2.1.3.	Kompetensi .....	24
2.1.3.1.	Pengertian Kompetensi .....	24
2.1.3.2.	Dimensi dan Indikator Kompetensi.....	25
2.1.3.3.	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompetensi .....	26
2.1.4.	Motivasi Berprestasi .....	29
2.1.4.1.	Pengertian Motivasi Berprestasi.....	29
2.1.4.2.	Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi.....	30
2.1.4.3.	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Berprestasi .....	30
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	33
2.3.	Pengembangan Hipotesis.....	42
2.3.1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	42
2.3.2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi .....	42
2.3.3.	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai .....	43
2.3.4.	Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Berprestasi.....	43
2.3.5.	Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai .....	44
2.3.6.	Pengaruh Motivasi Berprestasi Memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	45
2.3.7.	Pengaruh Motivasi Berprestasi Memediasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	45
2.4.	Kerangka Konseptual .....	46

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

3.1.	Desain Penelitian .....	47
3.2.	Definisi Dan Operasionalisasi Variabel .....	47
3.2.1.	Definisi Operasional .....	47
3.2.2.	Pengukuran Variabel .....	49
3.3.	Populasi Dan Sampel Penelitian.....	51
3.3.1.	Populasi .....	51
3.3.2.	Sampel .....	52

3.4. Metode Pengumpulan Data .....	53
3.4.1. Data Primer.....	53
3.4.2. Data Skunder .....	54
3.5. Metode Analisis Data .....	55
3.5.1. Analisis Deskriptif.....	55
3.5.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) .....	56

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	63
4.1.1. Sejarah Instansi.....	63
4.1.2. Lingkup Kegiatan Instansi.....	64
4.1.3. Sumber Daya .....	65
4.1.4. Tantangan Instansi.....	66
4.1.5. Proses Kegiatan Instansi .....	67
4.2. Statistik Deskriptif .....	69
4.2.1. Deskripsi Responden.....	69
4.2.2. Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model).....	72
4.2.3. Hasil Uji Model Struktural (Inner Model).....	80
4.3. Uji Hipotesis.....	85
4.4. Pembahasan.....	92
4.4.1. Pengaruh Kompetensi melalui Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai .....	92
4.4.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai .....	94
4.4.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Berprestasi.....	96
4.4.4. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai .....	97
4.4.5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional melalui Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai.....	98
4.4.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	99
4.4.7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Berprestasi .....	100

**BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan..... 102  
5.2. Saran ..... 104  
5.2.1. Saran Bagi Lembaga.....104  
5.2.2. Bagi Penelitian Selanjutnya .....107

**DAFTAR PUSTAKA ..... 109**

**LAMPIRAN..... 114**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP ..... 151**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Hasil Survei Pra-penelitian Variabel Kepemimpinan Transformasional	7
Tabel 1.2. Hasil Survei Pra-penelitian Variabel Kompetensi .....	8
Tabel 1.3. Hasil Survei Pra-penelitian Variabel Motivasi Berprestasi .....	8
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1. Operasional Variabel.....	49
Tabel 3.2. Pembobotan Jawaban Responden dengan Skala Likert.....	51
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.3. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	71
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	72
Tabel 4.5. Nilai <i>Loading Factor</i> .....	73
Tabel 4.6. Average Variance Extracted (AVE) .....	76
Tabel 4.7. Nilai <i>Cross Loading</i> .....	78
Tabel 4.8. <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	79
Tabel 4.9. Heterotrait Monotrait Ratio.....	80
Tabel 4.10. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	80
Tabel 4.11. Nilai R Square ( $R^2$ ) dari Model Penelitian.....	81
Tabel 4.12. Nilai <i>Q2 Predictive Relevance</i> .....	83
Tabel 4.13. Nilai <i>f-square</i> .....	84
Tabel 4.14. Uji hipotesis variabel .....	87
Tabel 4.15. Uji hipotesis .....	89

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Kinerja Pegawai Instansi.....	3
Gambar 1. 2. Penilaian Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah.....	6



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Penelitian.....	114
Lampiran 2. Kuesioner Pra survei penelitian.....	115
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian.....	117
Lampiran 4. Data Responden Pegawai .....	120
Lampiran 5. Tabulasi Jawaban Responden.....	122
Lampiran 6. Hasil SmartPLS .....	142
Lampiran 7. Daftar Riwayat Hidup.....	151



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA