

## KATA PENGANTAR

الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

Puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua sehingga bisa menyelesaikan tesis, yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Sensus Pada Pegawai *Branch Collection Unit & Recovery Asset Sales* PT. Bank Tabungan Negara, *Regional Office Jawa Barat*)”**. Sholawat berserta salam selalu tercurah limpahkan kepada Nabi kita Muhammad SAW. Berserta keluarga-Nya dan kita selaku umatnya hingga akhir zaman.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah berusaha semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman serta sumber daya yang penulis miliki. Namun penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini karena kemampuan dan pengalaman yang masih ada dalam keterbatasan. Untuk itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun, demi perbaikan dalam penyusunan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus dan ikhlas membantu memberikan bantuan dan masukan dalam penyusunan tesis ini, oleh karena itu pada kesempatan ini, saya menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

- 1) Kedua orang tua saya Sudrajat, S.Pd dan Nunuy Nurhaeli, S.Pd, atas do'a yang selalu terpanjatkan demi kelancaran penyelesaian tesis ini;
- 2) Istriku tercinta Gita Grestaputri Resti Utami, atas dorongan dan motivasinya dalam penyelesaian tesis ini;
- 3) Anaku tercinta M. Abimanyu R. Habibie, yang telah menyemangati ayah dalam penyelesaian tesis ini;
- 4) Dr. Ir. Nundang Busaeri, M.T., IPU., ASEAN Eng, selaku rektor Universitas Siliwangi;

- 5) Dr. Jajang Badruzaman, S.E., M.Si., Ak., CA, selaku Direkur Program Pascasarjana Universitas Siliwangi dan juga selaku dosen penguji terima kasih atas saran demi perbaikan tesis ini;
- 6) Dr. Yusuf Abdullah., S.E., M.M. selaku Wakil Direkur I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan, Program Pascasarjana, Universitas Siliwangi dan juga selaku dosen penguji terima kasih atas saran demi perbaikan tesis in;
- 7) Dr. H. Nana., M.Pd. selaku Wakil Direktur II Bidang Keuangan dan Umum, Program Pascasarjana, Universitas Siliwangi;
- 8) Dr. Edy Suroso., S.E., M.Si.,CSBA. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen atas arahan selama penyusunan tesis dan perkuliahan dan juga selaku dosen penguji terima kasih atas saran demi perbaikan tesis ini;
- 9) Prof. Dr. H. Deden Mulyana, SE., M.Si. CRA., CRP., CHRMP., CSBA. selaku pembimbing 1, yang telah membimbing dalam penyelesaian tesis;
- 10) Dr. Asep Yusup Hanapiah, S.E., M.P. selaku pembimbing 2, yang telah membimbing dalam penyelesaian tesis;
- 11) Para tenaga kependidikan di lingkungan program pascasarjana Universitas Siliwangi, yang telah membantu dalam proses perkuliahan dan penyusunan tesis;
- 12) Bapak dan Ibu staf pengajar Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Siliwangi, yang telah mengajarkan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran;
- 13) Seluruh tenaga kependidikan di lingkungan Program Pascasarjana Universitas Siliwangi, yang telah membantu dalam kegiatan pembelajaran dan penyusunan tesis;
- 14) Seluruh teman-teman Magister Manajemen angkatan 2022;
- 15) Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Siliwangi.

Semoga tesis ini nantinya dapat bermanfaat sebagai sumbangsih penulis demi menambah pengetahuan, terutama bagi pembaca umumnya dan bagi penulis khususnya.

Akhir kata Kami sampaikan terima kasih, semoga Allah SWT senantiasa meridhai segala usaha kita, Aamiin.

Tasikmalaya, 5 Juli 2024

Penulis.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b><i>ABSTRACT</i> .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Hasil Penelitian .....	10
1.4.1 Pengembangan Ilmu .....	10
1.4.2 Terapan.....	10
1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian .....	11
1.5.1 Lokasi Penelitian .....	11
1.5.2 Jadwal Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>12</b>
2.1 Kajian Pustaka.....	12
2.1.1 Gaya Kepemimpinan .....	12
2.1.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan.....	12
2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	13
2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional ....	15
2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan.....	17
2.1.2 Kompensasi.....	19

2.1.2.1 Definisi Kompensasi .....	19
2.1.2.2 Jenis-Jenis Kompensasi .....	20
2.1.2.3 Manfaat Kompensasi .....	22
2.1.2.4 Indikator Kompensasi .....	25
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	26
2.1.3.1 Definisi Lingkungan Kerja .....	26
2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja .....	27
2.1.3.3 Faktor Yang Memengaruhi Lingkungan Kerja .....	30
2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja.....	32
2.1.4 Motivasi .....	35
2.1.4.1 Definisi Motivasi .....	35
2.1.4.2 Manfaat Pemberian Motivasi .....	39
2.1.4.3 Macam-Macam Pemberian Motivasi 40	40
2.1.4.4 Teori Kebutuhan Maslow .....	44
2.1.5 Kinerja .....	45
2.1.5.1 Definisi Kinerja.....	45
2.1.5.2 Menghitung Kinerja .....	46
2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja.....	52
2.1.5.4 Indikator Kinerja .....	54
2.1.6 Penelitian Terdahulu .....	55
2.2 Kerangka Pemikiran.....	65
2.3 Hipotesis.....	69
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>71</b>
3.1 Objek Penelitian .....	71
3.2 Metode Penelitian.....	81
3.2.1 Operasionalisasi Variabel.....	81
3.2.2 Populasi dan Ukuran Sampel.....	83
3.2.3 Jenis Sumber Data .....	84
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data.....	84
3.2.5 Teknik Analisis Data .....	85

3.2.5.1 Analisis Deskriptif .....	85
3.2.5.2 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) .	86
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>95</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	95
4.1.1 Gaya Kepemimpinan Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	95
4.1.2 Kompensasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	101
4.1.3 Lingkungan Kerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	108
4.1.4 Motivasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	119
4.1.5 Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	128
4.1.6 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) ....	136
4.1.7 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	140
4.1.8 Pengujian Hipotesis .....	143
4.2 Pembahasan .....	146
4.2.1 Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	146
4.2.1.1 Gaya Kepemimpinan Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	146
4.2.1.2 Kompensasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	148

4.2.1.3	Lingkungan Kerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	150
4.2.1.4	Motivasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	148
4.2.1.5	Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	150
4.2.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	157
4.2.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	157
4.2.2.2	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	158
4.2.2.3	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	160
4.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	161
4.2.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset</i>	

Sales PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	161
4.2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit</i> & <i>Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	162
4.2.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit</i> & <i>Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	164
4.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset</i> <i>Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional</i> <i>Office</i> Jawa Barat.....	165
4.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada <i>Branch Collection Unit &amp;</i> <i>Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	166
4.2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery</i> <i>Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat....	166
4.2.5.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada <i>Branch</i> <i>Collection Unit &amp; Recovery Asset</i> <i>Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	167
4.2.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada <i>Branch</i> <i>Collection Unit &amp; Recovery Asset</i> <i>Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	169
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>171</b>



5.1 Simpulan .....	171
5.2 Saran.....	172
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>174</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>183</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
2.1	Penelitian Terdahulu.....	55
3.1	Kantor Cabang PT. Bank Tabungan Negara <i>Regional Office</i> Jawa Barat .....	71
3.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	81
3.3	Populasi dan Sampel .....	83
3.4	Skor Skala Likert.....	86
3.5	Evaluasi Model Stuktural .....	92
4.1	Kriteria Penilaian Item Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan .....	96
4.2	Tanggapan Pernyataan “Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeluarkan pendapat” .....	96
4.3	Tanggapan Pernyataan “Pendelegasian wewenang yang diberikan kepada anggota” .....	97
4.4	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan apresiasi apabila target tercapai” .....	98
4.5	Tanggapan Pernyataan “ Mampu bekerja secara kelompok” .....	99
4.6	Tanggapan Pernyataan “ Memberikan pengarahan tugas yang jelas” .....	100
4.7	Tanggapan Pernyataan “Ketua memberikan perhatian apabila terjadi suatu permasalahan” .....	101
4.8	Kriteria Penilaian Item Pernyataan Variabel Kompensasi ..	102
4.9	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan gaji yang sesuai dengan pekerja” .....	103
4.10	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan tunjangan prestasi kerja” .....	103
4.11	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan tunjangan kinerja”	104
4.12	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan tunjangan hari raya” .....	105
4.13	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan tunjangan hari tua”	106

4.14	Tanggapan Pernyataan “ Mendapatkan asuransi fasilitas kesehatan” .....	107
4.15	Kriteria Penilaian Item Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja .....	108
4.16	Tanggapan Pernyataan “ Perusahaan memberikan rasa aman” .....	109
4.17	Tanggapan Pernyataan “ Terdapatnya proteksi kebakaran ditempat kerja” .....	110
4.18	Tanggapan Pernyataan “ Tidak membawa urusan pribadi kepada urusan pekerjaan” .....	111
4.19	Tanggapan Pernyataan “ Terdapat program manajemen stres di tempat kerja” .....	112
4.20	Tanggapan Pernyataan “ Nilai-nilai yang berlaku ditempat kerja mendukung pekerjaan” .....	113
4.21	Tanggapan Pernyataan “ Norma yang berlaku ditempat kerja mendukung pekerjaan” .....	114
4.22	Tanggapan Pernyataan “ Terjalin komunikasi yang baik dengan sesama karyawan” .....	115
4.23	Tanggapan Pernyataan “ Terjalin komunikasi yang baik dengan atasan” .....	116
4.24	Tanggapan Pernyataan “ Perusahaan memberikan program pengembangan karyawan” .....	117
4.25	Tanggapan Pernyataan “ Mendapat kejelasan mengenai jenjang karir” .....	118
4.26	Kriteria Penilaian Item Pernyataan Variabel Motivasi .....	119
4.27	Tanggapan Pernyataan “ Merasa bangga setelah menyelesaikan pekerjaan” .....	120
4.28	Tanggapan Pernyataan “ Perusahaan memberikan rasa aman” .....	121
4.29	Tanggapan Pernyataan “ Rasa solidaritas tinggi sesama karyawan” .....	122
4.30	Tanggapan Pernyataan “ Rasa solidaritas tinggi dengan pimpinan” .....	123
4.31	Tanggapan Pernyataan “ Mendapat penghargaan dari karyawan lain apabila berkinerja baik” .....	124
4.32	Tanggapan Pernyataan “ Mendapat penghargaan dari pimpinan apabila berkinerja baik” .....	125

4.33	Tanggapan Pernyataan “ Pengakuan akan kemampuan dari rekan kerja” .....	126
4.34	Tanggapan Pernyataan “ Ingin mendapatkan pengakuan atas pencapaian pekerjaan dari pimpinan” .....	127
4.35	Kriteria Penilaian Item Pernyataan Variabel Kinerja .....	128
4.36	Tanggapan Pernyataan “ Pekerjaan yang diberikan selalu terselesaikan” .....	129
4.37	Tanggapan Pernyataan “ Memperhatikan kualitas hasil pekerjaan” .....	129
4.38	Tanggapan Pernyataan “ Pekerjaan selesai tepat waktu” ....	130
4.39	Tanggapan Pernyataan “ Melakukan perbaikan pekerjaan dari pekerjaan sebelumnya” .....	131
4.40	Tanggapan Pernyataan “ Mampu bekerja secara tim untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan” .....	132
4.41	Tanggapan Pernyataan “ Sistem kerja ideal yang diberikan untuk para karyawan” .....	133
4.42	Tanggapan Pernyataan “ Tidak pernah mangkir dari pekerjaan” .....	134
4.43	Tanggapan Pernyataan “ Memelihara nama baik perusahaan” .....	135
4.44	Hasil Uji Validitas Konvergen.....	136
4.45	Hasil Uji Validitas Diskriminan .....	138
4.46	Hasil Uji Reliabilitas .....	138
4.47	Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	140
4.48	Hasil Uji <i>F-Square</i> .....	140
4.49	Hasil Uji GoF .....	142
4.50	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	142
4.51	Hasil Uji Hipotesis Secara Tidak Langsung.....	143
4.52	Besar Pengaruh Variabel Penelitian .....	143
4.53	Rentang Skala Variabel Gaya Kepemimpinan .....	145
4.54	Rekapitulasi Skor Variabel Gaya Kepemimpinan .....	145
4.55	Rentang Skala Variabel Kompensasi.....	147
4.56	Rekapitulasi Skor Variabel Kompensasi .....	147
4.57	Rentang Skala Variabel Lingkungan Kerja .....	149

4.58	Rekapitulasi Skor Variabel Lingkungan Kerja.....	151
4.59	Rentang Skala Variabel Motivasi .....	153
4.60	Rekapitulasi Skor Variabel Motivasi.....	153
4.61	Rentang Skala Variabel Kinerja .....	155
4.62	Rekapitulasi Skor Variabel Kinerja .....	156

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.1	Data Kinerja Pegawai <i>Branch Collection Unit &amp; Recovery Asset Sales</i> PT. Bank Tabungan Negara, <i>Regional Office</i> Jawa Barat.....	2
2.1	Model Kepemimpinan .....	14
2.2	Jenis-jenis Kompensasi.....	21
2.3	Hirarki Kebutuhan Glaslow .....	44
2.4	Sistem Manajemen Kinerja.....	46
2.5	Subjek Penilai Kinerja Karyawan.....	51
3.1	Struktur Organisasi Kantor Cabang PT Bank Tabungan Negara .....	72
3.2	Model Penelitian .....	89
4.1	Hasil Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	136
4.2	Hasil Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	139

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Nomor</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1	Jadwal Penelitian.....	184
2	Kuisisioner Penelitian .....	185
3	Tanggapan Pegawai.....	189
4	Riwayat Hidup Penulis.....	205