PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI DAN KOMUNIKASI PT BUKIT ASAM

TESIS

XAVERIUS FERRY THAROB
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
24251003P

PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG
2025

PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI DAN KOMUNIKASI PT BUKIT ASAM

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar

MAGISTER MANAJEMEN

XAVERIUS FERRY THAROB
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
24251003P

PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG
2025

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING TESIS

Halaman Pengesahan Pembimbing Tesis

Judul Tesis: **PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI DAN KOMUNIKASI PT BUKIT ASAM**

Oleh **XAVERIUS FERRY THAROB**, NIM 24251003P, Tesis ini telah disetujui dan disahkan oleh Pembimbing Program Studi **Manajemen - S2** konsentrasi **MANAJEMEN SUMBER DAY MANUSIA**, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 28 Agustus 2025 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 28 Agustus 2025
Mengetahui,
Program Studi Manajemen- S2
Universitas Bina Darma
Ketua,

Universitas Bina Darma
Magister Manajemen

Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

Pembimbing,

Dr. Trisninawati, S.E., M.M.

HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI TESIS

Halaman Pengesahan Penguji Tesis

Judul Tesis: **PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI DAN KOMUNIKASI PT BUKIT ASAM**

Oleh **XAVERIUS FERRY THAROB**, NIM 24251003P, Tesis ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Penguji Program Studi **Manajemen – S2** konsentrasi **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 31 Agustus 2024 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 28 Agustus 2025
Mengetahui,
Program Pascasarjana
Universitas Bina Darma
Direktur,

Universitas Bina Darma
PROGRAM PASCASARJANA

Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Penguji I,

Dr. Trisninawati, S.E., M.M

Penguji II,

Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M

Penguji III,

Dr. Dewi Sartika, S.E., M.Si.Ak.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : XAVERIUS FERRY THAROB

NIM : 24251003P

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis Saya (Tesis, Skripsi, Tugas Akhir) ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik (Magister, Sarjana, dan Ahli Madya) di Universitas Bina Darma;
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian Saya sendiri dengan arahan tim pembimbing;
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dikutip dengan mencantumkan nama pengarang dan memasukkan ke dalam daftar pustaka;
4. Karena yakin dengan keasliaan karya tulis ini, Saya menyatakan bersedia Tesis/Skripsi/Tugas Akhir, yang Saya hasilkan di unggah ke internet;
5. Surat Pernyataan ini Saya tulis dengan sungguh-sungguh dan apabila terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima sanksi dengan aturan yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 28 Agustus 2025
Yang Membuat Pernyataan,

METERAI TEMPEL
10000
6417ANX023703422

XAVERIUS FERRY THAROB
NIM: 24251003P

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi dan komunikasi TP Bukit Asam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT Bukit Asam yang berjumlah 114 orang, dengan sampel sebanyak 114 responden yang ditentukan menggunakan teknik sampel jenuh. Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi, serta komunikasi. Namun, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Sebaliknya, komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memediasi secara parsial hubungan antara kompetensi dan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peran komunikasi yang efektif dalam mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi, Kinerja Pegawai, Motivasi, Komunikasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competence on employee performance, mediated by motivation and communication at PT Bukit Asam. This study used a quantitative approach with a survey method. The study population was all 114 employees of PT Bukit Asam, with a sample of 114 respondents determined using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM-PLS) method. The results of this study indicate that competence has a positive and significant effect on employee performance, motivation, and communication. However, motivation does not significantly influence employee performance and does not mediate the effect of competence on performance. Conversely, communication has a positive and significant effect on employee performance and partially mediates the relationship between competence and performance. Thus, increasing competence not only has a direct impact on performance but also indirectly through the role of effective communication in supporting employee performance achievement.

Keywords: *Competence, Employee Performance, Motivation, Communication*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

"Kesuksesan bukanlah akhir, kegagalan bukanlah kehancuran — yang terpenting adalah keberanian untuk terus melangkah."
— Winston S. Churchill

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati kepada:

- Kedua orang tua tercinta, *Bapa Emi dan Mama Augusta* atas doa, kasih sayang dan pengorbanan yang menjadi sumber semangat sepanjang perjalanan hidup ini.
- Istri tercinta *Yuli* dan anak-anak tercinta *Moses dan Joakhim*, atas pengertian, dukungan, dan cinta yang selalu menguatkan di setiap langkah perjuangan studi ini.
- Para dosen dan pembimbing, yang telah membagikan ilmu, bimbingan, dan inspirasi selama proses penyusunan tesis ini.
- Rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen, atas kebersamaan, dukungan, dan semangat saling menguatkan selama masa studi.

Semoga karya ini menjadi langkah kecil untuk memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dunia manajemen.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kekuatan, kesehatan, serta kemudahan dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikut beliau hingga akhir zaman. Atas izin dan pertolongan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **"PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH MOTIVASI DAN KOMUNIKASI PT BUKIT ASAM"**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan program pendidikan Magister Manajemen (S2). Dengan penuh rasa hormat dan kasih sayang, karya ini penulis persembahkan kepada:

1. Prof. Edi Surya Negara. M.Kom, Selaku Plt. Rektor Universitas Bina Darma Palembang.
2. Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc, PU-SDA, Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bina Darma Palembang
3. Dr. Sulaiman Helmi.SE.,MM.,CMA, Selaku Ketua Program Studi Manajemen S2, yang telah banyak memberikan arahan, bimbingan dan petunjuk dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
4. Dr. Trisninawati S.E, M.M. selaku Pembimbing Tesis yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
5. Seluruh Bapak Ibu Dosen Universitas Bina Darma Palembang.

6. Terima kasih teman-teman seperjuangan dan terutama untuk penyemangatku yang selalu memberikan semangat dan membantu saya hingga selesai.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dari tesis ini, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga menjadikan penelitian ini lebih bermutu dan semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Palembang, 29 Agustus 2025

Penulis

Universitas Bina Darma

DAFTAR ISI

HALAMAN

COVER DEPAN .....
COVER DALAM .....
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING .....
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI .....
SURAT PERNYATAAN .....
ABSTRAK i
ABSTRACT ii
MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN iii
KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI vi
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 9
1.3 Tujuan Penelitian 10
1.4 Manfaat Penelitian 10
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 11
1.6 Rencana Susunan Penelitian 11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 LandasanTeori 13
2.1.1 Pengertian Jasa 13
2.1.2 Motivasi 15
2.1.3 Komunikasi 16
2.1.4 Kinerja Pegawai 18
2.2 Penelitian Terdahulu 19
2.3 Kerangka Berfikir 21
2.4 Pengembangan Hipotesis 22

2.4.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai 22
2.4.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi 23
2.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pengawai 24
2.4.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Komunikasi 24
2.4.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimesiasi Oleh Motivasi 26
2.4.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Komunikasi 28

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian 30
3.2 Jenis Dan Sumber Data 30
3.2.1 Jenis Data 30
3.2.2 Sumber Data 30
3.3 Operasional Penelitian 31
3.4 Populasi Dan Sampel 32
3.4.1 Populasi 32
3.4.2 Sampel 32
3.5 Teknik Pengumpulan Data 32
3.6 Teknik Analisa 34
3.6.1 Analisis Partial Least Square 34
3.6.2 Model pengukuran atau Outer Model 36
3.6.3 Evaluasi Inner Model (Struktural Model) 38
3.6.4 Pengujian Hipotesis 39

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Bukit Asam Tbk 41
4.2 Deskripsi Responden Penelitian 42
4.2.1 Karakteristik Responden Penelitian 43
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian 46
4.3 Hasil Evaluasi Statistik 53
4.3.1 Outer Model 53
4.3.2 Model Struktural (Inner Model) 59
4.3.3 Pembuktian Hipotesis 63
4.4 Pembahasan 67
4.4.1 H1 : Diduga Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 67
4.4.2 H2 : Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi 68
4.4.3 H3 : Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai 69
4.4.4 H4 : Pengaruh Kompetensi terhadap Komunikasi 70

4.4.5 H5 : Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai 71
4.4.6 H6 : Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi 72
4.4.7 H7: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Komunikasi 74

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan 76
5.2 Saran 76

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

LEMBAR PERBAIKAN TESIS

Universitas Bina Darma

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 19
Tabel 3.1 Operasional Variabel 31
Tabel 3.2 Ringkasan Rule Of Thum Evaluasi Model Pengukuran-Refleksif 37
Tabel 3.3 Ringkasan Rule Of Thumb Evaluasi Model Struktural..... 39
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner 42
Tabel 4.2 Hasil Rekapitulasi Variabel Kompetensi..... 46
Tabel 4.3 Hasil Rekapitulasi Variabel Kinerja Pegawai..... 48
Tabel 4.4 Hasil Rekapitulasi Variabel Motivasi..... 50
Tabel 4.5 Hasil Rekapitulasi Variabel Komunikasi 51
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Konvergen..... 55
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell–Larcker Criterion) 57
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas dan AVE..... 58
Tabel 4.9 Hasil Koefisien Determinasi..... 60
Tabel 4.10 Hasil Uji Model Prediktif 61
Tabel 4.11 Hasil Ukuran Efek (f^2)..... 62
Tabel 4.12 Hasil Uji Pengaruh Langsung 64
Tabel 4.13 Hasil Uji Pengaruh Jalur Mediasi 66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir 22
Gambar 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin 43
Gambar 4.2 Karakteristik Berdasarkan Umur 44
Gambar 4.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir 45
Gambar 4.4 Model Estimasi 54

Universitas Bina Darma