MODEL KINERJA PELAYANAN MELALUI MOTIVASI KERJA : ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *MANAGERIAL COACHING*, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

(Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan)

ARY BASTARI

9917917006

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan untuk Mendapatkan Gelar Doktor

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

2020

SERVICE PERFORMANCE MODEL THROUGH WORK MOTIVATION ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MANAGERIAL COACHING, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN SELATAN

ARY BASTARI

ABSTRACT

As a provider of quality banking services, the Bank's staff at South Kalimantan Regional Development Bank (Bank Kalsel) always maintain the performance of services by working in accordance with Standard Operating Procedures (SOP). However, the problems encountered in this study is about the performance of service quality of Bank Kalsel during the period from 2016 to 2018, during that period the services are not in accordance with the performance standards set by the company and the case of inconsistencies in servicing the work unit, even though the company has complement the policy on service standards of Bank Kalsel. This study aims to examine and analyze the effect of transformational leadership, managerial coaching, and organizational commitment on performance of service through work motivation. The novelty of this research that there are no researches have examined the variables of Transformational Leadership, Managerial Coaching, and Organizational Commitment, affect Service Performance through Work Motivation together, and also that variables becomes meaningful to improve service performance and serve as motivation for employees to be able to maintain service quality. This study is a quantitative using multivariate analysis with LISREL SEM tools. Withdrawal of the population using census techniques,sample of respondents are permanent employees number 220. These results indicate a positive and significant effect of transformational leadership on motivation, a positive and significant effect of transformational leadership on motivation, a positive and significant impact of motivation on managerial coaching, a positive influence and significant of variable managerial coaching on performance of service, a positive and significant effect of the variable of organizational commitment on motivation, a positive and significant of organizational commitment on performance of ervice, and a positive and significant of motivation on performance of service.

Keywords *: Transformational Leadership, Managerial Coaching, Organizational Commitment, Service Performance, Work Motivation*

MODEL KINERJA PELAYANAN MELALUI MOTIVASI KERJA: ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MANAGERIAL COACHING DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
(PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN SELATAN)

ARY BASTARI

ABSTRAK

Sebagai penyedia pelayanan jasa perbankan yang berkualitas, karyawan Bank Kalsel selalu menjaga kinerja pelayanan dengan bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Namun masalah yang dihadapi dalam penelitian ini adalah tentang kualitas kinerja pelayanan (service) Bank Kalsel selama periode 2016-2018, dimana selama periode tersebut kinerja pelayanannya tidak sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan dan terjadi inkonsistensi dalam pemberian pelayanan pada unit kerjanya, walaupun perusahaan telah melengkapi kebijakan tentang standar pelayanan Bank Kalsel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, *managerial coaching*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja layanan melalui motivasi kerja Kebaruan dari penelitian ini adalah bahwa tidak ada penelitian yang meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional, Managerial Coaching, dan Komitmen Organisasi, yang mempengaruhi Kinerja Layanan melalui Motivasi Kerja dan juga bahwa variabel menjadi bermakna untuk meningkatkan kinerja layanan dan berfungsi sebagai motivasi bagi karyawan untuk menjaga kualitas layanan. Penelitian ini bersifat kuantitatif menggunakan analisis multivariate dengan alat bantu SEM LISREL. Penarikan populasi menggunakan teknik sensus, sampel responden adalah karyawan tetap sejumlah 220. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi, adanya pengaruh positif dan signifikan dari *managerial coaching* terhadap motivasi, adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *managerial coaching* terhadap kinerja layanan, adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap motivasi, adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja layanan, dan adanya Pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja layanan.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Managerial Coaching*, Komitmen Organisasi, Kinerja Layanan, Motivasi Kerja

MODEL KINERJA PELAYANAN MELALUI MOTIVASI KERJA: ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MANAGERIAL COACHING DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
(PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN SELATAN)

RINGKASAN

Pendahuluan

Salah satu tuntutan utama dalam perusahaan modern saat ini adalah kinerja yang tinggi. Perusahaan dituntut untuk berkinerja tinggi agar mampu mempertahankan eksistensinya dan bersaing dalam kancah global yang semakin ketat. Namun, perusahaan tidak akan mencapai kinerja yang tinggi tanpa didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkinerja tinggi pula.

Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan bisnis. Mencapai tujuan suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan dengan baik, tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti bagaimana gaya kepemimpinan, *coaching*, Komitmen organisasional, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu dimensi penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Bank adalah salah satu lembaga keuangan yang dipercaya masyarakat untuk menghimpun dana dan mengolah dana tersebut ke berbagai pilihan produk dan investasi. Bisnis perbankan merupakan bisnis jasa yang berdasarkan pada azas kepercayaan sehingga masalah kualitas pelayanan menjadi faktor yang sangat meentukan dalam keberhasilan usaha. PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (Bank Kalsel) adalah salah satu

bank pembangunan daerah milik Pemerintah Daerah yang bertujuan menunjang pembangunan di daerahnya. Perbankan pada saat era persaingan dan era digitalisasi, bank dituntut untuk semakin meningkatkan pelayanannya baik produk maupun kualitas pelayanannya. Untuk dapat menghadapi kompetisi yang demikian ketat ini maka Bank Kalsel, harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat yang memerlukan jasa-jasa perbankan. Salah satu faktor yang mempengaruhi nasabah untuk memilih bank tertentu selain produk-produk yag dimunculkan oleh bank juga dipengaruhi oleh kualitas pelayanan. Faktor kualitas pelayanan merupakan kunci agar suatu bank dapat memenangkan persaingan yang terdapat dalam dunia perbankan.

Dari data tentang penilaian kinerja pelayanan pada Bank Kalsel menunjukkan bahwa kinerja pelayanan masih belum memenuhi standar Bank Kalsel. Sistem penilaian kinerja karyawan Bank Kalsel menggunakan penilaian kinerja berdasarkan per unit kerja, dengan konstribusi dari petugas pelayanan nasabah (front line). Setelah dievaluasi, karyawan Bank kalsel sudah bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam hal pelayanan. Seharusnya kualitas pelayanan yang dihasilkan memberikan hasil yang konsisten baik atau bahkan cenderung naik. Tetapi dari data yang adan, telah terjadi inkonsistensi kualitas pelayanan dalam kurun waktu tiga tahun berturut-turut, dalam periode 2016-2018. Kualitas pelayanan yang dimaksud merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima dengan tingkat pelayanan yang diharapkan (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2011). Kinerja yang memiliki kualitas unggul hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kompetensi untuk melatih dan membimbing anak buahnya (Kouzes & Posner, 2009).

Motivasi merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Senada dengan penelitian Kim, Henderson, dan Eom (2015), bahwa komitmen dan dorongan kerja berdampak pada tingkat motivasi, hal ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap karakteristik pekerjaan dan sifat dinamis motivasi penting dalam profesi garis depan yang penuh tekanan.

Peneliti melakukan *prasurvey* terhadap 120 karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan, dengan teknik *purposive sampling.* Dimana sample dari *prasurvey* ini adalah karyawan *frontline* yang secara langsung melakukan pelayanan terhadap *nasabah,* yaitu *teller, nasabah service, marketing* dan *security.* Ada 3 (tiga) faktor yang paling banyak dipilih responden, yakni Kepemimpinan Transformasional, Managerial Coaching dan Komitmen Organisasional.

Masalah yang ada di Bank Kalsel yaitu belum banyaknya pimpinan unit kerja yang dalam hal ini pemimpin cabang yang mampu mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan mengubah kesadaran para karyawan akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka belum mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para karyawan Bank Kalsel untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai peningkatan kinerja pelayanan yang dalam konteks ini adalah pelayanan yang konsisten.

Identifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu; (1) Kinerja pelayanan yang masih tidak konsisten tercermin dari masukan nasabah unit kerja yang menilai secara umum kualitas pelayanan Bank Kalsel masih tidak konsisten; (2) Motivasi dari karyawan Bank Kalsel masih kurang dalam memberikan pelayanan yang baik bagi *nasabah*; (3) Kepemimpinan yang belum memberikan pengaruh peningkatan prestasi kinerja

pelayanan karyawan Bank Kalsel terlihat dari hasil *prasurvey* dimana kepemimpinan transformasional menjadi faktor pertama dari Sembilan faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan; (4) *Managerial coaching* yang dilakukan oleh pimpinan cabang yang belum maksimal untuk pembimbingan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan Bank Kalsel; dan (5) Komitmen organisasional yang masih rendah yang menyebabkan kurangnya tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif (*quantitative method*), yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Jenis penelitiannya adalah deskriptif eksplanatori yang didasarkan pada pengamatan (*survey*) terhadap akibat yang terjadi (Kinerja pelayanan) dan mengetahui faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebabnya (Kepemimpinan Transformasional, *Managerial Coaching*, dan Komitmen organisasional) melalui Motivasi Kerja, pengumpulan data dan informasi diambil dari populasi yang menjadi objek penelitian atau menarik sampel dari populasi yang ada dengan menggunakan daftar pertanyaan (*questioner*), kemudian dianalisa untuk mendapatkan data yang akurat tentang fakta-fakta serta hubungan antara variabel penelitian. Didalam penelitian ini penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Bank Kalsel yaitu sebanyak 220 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus. Teknik Pengumpulan Data menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-5. Teknik Analisis data dengan analisis Deskriptif dan analisis Structural Equation Modeling (SEM), dengan aplikasi Lisrel.

Dari analisis di atas maka dapat didiketahui bahwa semua indikator yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional, managerial coaching, komitmen organisasional, motivasi dan kinerja layanan mempunyai indikator kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong tinggi dan loading faktor tinggi sehingga ke lima variabel dalam matrix *Importance Performance Analysis (IPA)* menurut persepsi responden sudah cukup baik walaupun dengan nilai loading factor yang berbeda.

Kesimpulan hasil penelitian

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi kerja kepada para bawahannya. Para pemimpin unit kerja pada Bank Kalsel dapat menjadi role model bagi para kayawan Bank Kalsel agar dapat menumbuhkan motivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik. Ketika karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka tujuan perusahaan untuk mencapai visi-misinya juga akan tercapai.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari *managerial coaching* terhadap motivasi. *Managerial Coaching* bila dipraktekan secara baik dan konsisten maka akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan merasa di akui keberadaannya dalam perusahaan karena secara psikologis kedekatan karyawan dengan pimpinan akan menciptakan kepercayaan satu sama lain. Timbulnya *trust* diantara

keduanya akan menimbulkan semangat kerja, gairah kerja akan meningkat yang pada akhirnya berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pelayanan Bank Kalsel.

3. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap motivasi. Ini menandakan bahwa ketika setiap individu karyawan merasa puas terhadap benefit dan fasilitas yang didapatkan dari perusahaan maka keinginan untuk meninggalkan perusahaan atau berpindah ketempat lain, akan semakin rendah. Timbulnya motivasi ini menyebabkan karyawan berpikir untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam bekerja sehingga tujuan akhir perusahaan untuk meningkatkan kinerja layanan akan tercapai.
4. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pelayanan. Hal ini berarti perbaikan kompetensi dan perilaku kepemimpinan transformasional pada tingkat pimpinan unit kerja, secara konsisten dapat meningkatkan produktifitas karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pelayanan Bank Kalsel terhadap para nasabahnya.
5. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *managerial coaching* terhadap kinerja pelayanan. Sebagaimana di bahas pada poin 2 *managerial coaching* akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa terbantu saat menghadapi masalah, maka mereka akan termotivasi untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan sesuai bidangnya masing-masing, dampaknya maka akan menimbulkan kepuasan kerja pada diri karyawan, sehingga kinerja pelayanan Bank Kalsel pun akan meningkat yang pada akhirnya akan tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan yaitu meningkatkan kinerja layanan Bank Kalsel. Pengaruh ini dapat dilihat dari dua sudut yang berbeda. Dari sudut perusahaan dengan adanya

peningkatan kinerja pelayanan maka secara keseluruhan kinerja bisnis perusahaan pun akan meningkat sehingga akan menguntungkan semua stakeholder Bank Kalsel. Dari sisi konsumen keuntungan dengan adanya peningkatan kinrja pelayanan karyawan maka akan meningkatkan kepuasan para nasabah Bank Kalsel.

6. Adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap kinerja pelayanan. Dari hasil penelitian ini bahwa kondisi dan kinerja Bank Kalsel dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan keberadaannya di Bank Kalsel. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan menciptakan loyalitas yang tinggi, hal ini akan berdampak pada kinerja pelayanan Bank Kalsel.
7. Adanya Pengaruh secara positip dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja pelayanan. Motivasi adalah keinginan karyawan bank kalsel untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan, perhatian terhadap harapan karyawan, dan penghargaan kerja yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Karyawan yang menginginkan keberhasilan yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Selain itu hubungan antara variabel motivasi dengan kinerja pelayanan di pengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, managerial coaching dan komitmen organisasional. Jadi setiap individu karyawan secara tidak langsung akan menunjukan indikator kinerja yang baik apabila praktek kepemimpinan transformasioal, managerial coaching dan komitmen organisasional dapat memotivasi setiap individu karyawan Bank Kalsel.

8. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja layanan melalui motivasi kerja. Hasil analisis pada penelitian ini membuktikan bahwa secara tidak langsung kinerja karyawan akan meningkat apabila praktek kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan motivasi setiap individu karyawan, pemimpin unit kerja dituntut untuk memberikan etos kerja yang baik dan tuntas, melibatkan diri secara langsung serta menjadikan dirinya sebagai *role model* bagi karyawannya.
9. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari *managerial coaching* terhadap kinerja pelayanan melalui motivasi kerja. Para pemimpin unit kerja pada Bank Kalsel harus dapat berinteraksi dan komunikasi dengan baik sehingga karyawan merasa mendapat perhatian dan dukungan dalam bekerja oleh para atasannya, yang pada akhirnya menjadikan kinerja karyawan juga meningkat. Peningkatan kinerja setiap individu karyawan akan berefek secara keseluruhan terhadap kinerja layanan Bank Kalsel dan kinerja bisnis Bank Kalsel.
10. Adanya pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen organisasional terhadap kinerja pelayanan melalui motivasi kerja. Apabila karyawan merasa nyaman bekerja diperusahaan maka mereka akan mengeluarkan segenap kemampuan untuk meningkatkan kinerja kerjanya. Faktor kompensasi, fasilitas kerja dan kondisi bank adalah faktor yang turut mempengaruhi dorongan para karyawan untuk tetap berada di Bank Kalsel.

KATA PERSEMBAHAN

Allah will raise those who have believed among you and those who were given knowledge, by degrees. – (Q.S Al-Mujadilah: 11)

Allah akan mengangkat derajat orang-orang yang beriman dan orang-orang yang berilmu di antara kamu sekalian. – (Q.S Al-Mujadilah: 11)

Karya ini ku persembahkan untuk orang-orang yang istimewa dalam hidupku :

Isteri ku terkasih Hj. Elista Ranti, S.H., serta anak-anakku Alyssa Nadira Putri, S.H., LL.M dan menantuku dr. Prathama Gilang Wagiono Putera M.M., M.H., Sarah Afina Bastari (Almh) dan Muhamad Ivan Farhan. Kalian adalah sosok terbaik dan paling mendukung apapun cita-citaku, dengan doa, perhatian dan kesabarannya yang tulus. Semoga Allah SWT selalu menyayangi dan memberkahi kalian.

Karya ini juga merupakan bentuk bersyukurnya aku kepada Orang-tua ku yang telah mengajarkan budi pekerti, dan doanya yang tulus serta dengan kasih sayangnya dan pengorbanan mereka telah menanamkan jiwa pantang menyerah dalam mencari ilmu pengetahuan sesuai cita-citaku.

Mama tersayang Hj. Lien Komariah (Almh), Ayah H. Bustani. H.Arsyad (Alm), serta mertuaku Mama tersayang Hj. Herawaty (Almh) dan Papa H. Ardis (Alm), Semoga Allah SWT memuliakan nya dan mengganti rumahnya dengan rumah yang lebih baik daripada yang ditinggalkannya, masukkanlah mereka ke Sorga Mu ya Allah. Semoga karya ini pula menjadikan pahala dan doa untuk beliau.

Karya ini juga untuk seluruh saudara-saudara ku dan keluarganya yang telah memberikan semangat dan dukungan moral kepada ku. Semoga Allah SWT selalu memberkahi kalian.

Bisa membuat keluarga bahagia adalah salah satu momen paling membahagiakan dalam hidup ini. Jika kita ikhlas dalam berupaya untuk kebahagian hidup keluarga. Allah SWT akan memudahkan dan menunjukan jalan yang terbaik untuk kita.

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya hasil karya Saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang Saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya Saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang Saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, 21 Agustus 2020

Ary Bastari

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI
JAKARTA **UPT PERPUSTAKAAN**

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama	: ARY BASTARI
NIM	: 9917917006
Fakultas/Prodi	: Pascasarjana / Manajemen Sumber Daya Manusia
Alamat email	: arybastarish@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☐ Skripsi ☐ Tesis ☒ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

MODEL KINERJA PELAYANAN MELALUI MOTIVASI KERJA: ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MANAGERIAL COACHING, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL (PADA P.T. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN SELATAN)

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 21 Agustus 2020

Penulis

(ARY BASTARI)

PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR

Promotor	Co-Promotor
Prof. Dr. Ir. Hapzi Ali, MM., CMA	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si.
Tanggal: 7 Agustus 2020	Tanggal: 7 Agustus 2020

NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Komarudin, M.Si (Ketua)[1]	.....	13-08-2020
Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Sekretaris)[2]	.....	11-8-2020

Nama : Ary Bastari

No. Registrasi : 9917917006

Program Studi : Ilmu Manajemen

Tgl. Lulus : .....

[1] Rektor Universitas Negeri Jakarta

[2] Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI

SETELAH UJIAN TERTUTUP

Nama Mahasiswa : Ary Bastari

No Registrasi : 9917917006

Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd (Ketua)		4-8-2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		6 Agustus 2020
3	Prof. Dr. Ir. Hapzi Ali, MM.,CMA (Promotor)		3 Agustus 2020
4	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Kopromotor)		6 Agustus 2020
5	Prof. Dr. Hafid Abbas (Penguji)		7 Agustus 2020
6	Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd (Penguji)		7 Agustus 2020
7	Prof. Dr. Anis Ellyana, SE, M.Si. (Penguji Luar)		1 - Agustus -2020

KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, atas rahmat dan hidayah Nya, penulisan penelitian ini dapat diselesaikan pada waktunya. Keberhasilan ini adalah karena kehendak dan karunia Nya, disertai doa permohonan agar peneliti selalu di berikan kemudahan dan keberkahan dalam mengamalkan pengetahuan yang dimiliki peneliti.

Disertasi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Disertasi ini diberi Judul *"**Model Kinerja Pelayanan Melalui Motivasi Kerja: Analisis Kepemimpinan Transformasional, Managerial Coaching, dan Komitmen Organisasional (Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan)".***

Penulisan Disertasi ini tentunya juga berkat bimbingan, dorongan dan bantuan dari banyak pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak, terutama ditujukan kepada Dr. Komaruddin, M.Si. selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta (UNJ), Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd., selaku Direktur Pasca Sarjana UNJ, dan Prof. Dr. Hamidah, M.Si. selaku Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana UNJ.

Secara khusus Ucapan Terima Kasih juga disampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Hapzi Ali, M.M., CMA., selaku Promotor Disertasi dan Prof. Dr. Hamidah, S.E. M.Si. selaku Co-Promotor Disertasi., yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan

bimbingan dan petunjuk kepada Penulis dalam menyelesaikan disertasi ini dengan tepat waktu. Tanpa bimbingan dan arahan tersebut penulis tentu menemui banyak kesulitan dalam menyelesaikan disertasi ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku di UNJ. Demikian juga penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada para Guru Besar dan dosen Pascasarjana UNJ yang telah memberikan pengetahuannya guna pendalaman materi kuliah, serta Prof. Dr. Anis Eliyana, SE.,M.Si yang telah bersedia untuk membimbing dalam penerbitan karya ilmiah pada Jurnal bereputasi, bersama-sama dengan promotor dan co-promotor.

Tak lupa pula peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaannya kepada isteri tercinta Hj. Elista Ranti, S.H., dan anak-anak tersayang Alyssa Nadira Putri, S.H., L.LM. dan Muhamad Ivan Farhan, yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan yang tulus kepada peneliti dalam menyelesaikan program doktoral ini. Ungkapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada seluruh jajaran staf dan manajemen PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan serta seluruh jajaran Program Studi Doktoral Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta, yang telah memfasilitasi dan mendukung penelitian ini, sehingga dapat terselesaikannya Disertasi dengan tepat waktu.

Akhirnya peneliti menyadari bahwa dengan keterbatasan yang dimiliki peneliti, maka didalam penelitian ini tentu masih terdapat kelemahan dan kekurang-sempurnaan dalam penulisannya, oleh karenanya penulis membuka diri seluas-luasnya untuk menerima kritik dan saran konstruktif dari semua pihak dalam rangka penyempurnaan penelitian ini. Semoga peneliti selanjutnya dapat melengkapi dan menyempurnakannya

untuk penelitian selanjutnya. Harapan peneliti semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Agustus 2020

Ary Bastari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
ABSTRAK ..... **ii**
RINGKASAN ..... **iv**
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT ..... **xii**
PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR ..... **xiii**
PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI ..... **xiv**
KATA PENGANTAR ..... **xv**
DAFTAR ISI ..... **xviii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xxii**
DAFTAR TABEL ..... **xxiv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xxvi**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Pembatasan Penelitian 19
C. Rumusan Masalah 19
D. Tujuan Penelitian 20
E. Manfaat Penelitian 21
F. Keunikan Penelitian (*State of The Art)* 23
BAB II KAJIAN TEORETIK **24**
A. Deskripsi Konseptual 24
1. Kinerja Pelayanan 29
2. Motivasi Kerja 43
3. Kepemimpinan Transformasional 52
4. *Managerial Coaching* 59
5. Komitmen Organisasional 67
B. Hasil Penelitian Yang Relevan 71
C. Kerangka Teoritik 99
1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja 99
2. Pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Motivasi Kerja 100

3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Motivasi Kerja.....102
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan 104
5. Pengaruh *Managerial Coaching* terhadap Kinerja Pelayanan …..105
6. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pelayanan 106
7. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan 107
8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi 109
9. Pengaruh Managerial Coaching terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi 110
10. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pelayanan melalui Motivasi 111

D. Hipotesis Penelitian.....112

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 114

A. Tujuan Penelitian 114
B. Waktu dan Tempat Penelitian 115
C. Desain Penelitian.....115
D. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....116
E. Teknik Pengumpulan Data.....117
1. Kinerja Pelayanan 118
1.1 Definisi Konseptual.....118
1.2 Definisi Operasional.....118
1.3 Kisi-kisi Instrumen.....119
1.4 Validitas dan Reliabilitas 120
2. Motivasi 121
2.1 Definisi Konseptual.....121
2.2 Definisi Operasional.....121
2.3 Kisi-kisi Instrumen.....122
2.4 Validitas dan Reliabilitas 122
3. Kepemimpinan Transformasional.....123
3.1 Definisi Konseptual.....123
3.2 Definisi Operasional.....123
3.3 Kisi-kisi Instrumen.....124
3.4 Validitas dan Reliabilitas 125

4. *Managerial Coaching* 125
4.1 Definisi Konseptual.....125
4.2 Definisi Operasional.....126
4.3 Kisi-kisi Instrumen.....126
4.4 Validitas dan Reliabilitas 127
5. Komitmen Organisasional.....127
5.1 Definisi Konseptual.....127
5.2 Definisi Operasional.....128
5.3 Kisi-kisi Instrumen.....128
5.4 Validitas dan Reliabilitas 129
F. Teknik Analisa Data.....129
G. Uji Validitas dan Realibilitas 134
H. Uji *Measurement Model*.....135
I. Persamaan Struktural dan Uji Hipotesis 138
J. Rancangan Uji Hipotesis.....139
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 141
A. Karakteristik Responden 141
1. Jenis Kelamin Responden 143
2. Lama Kerja.....145
3. Usia atau Umur Responden.....145
4. Bidang Tugas 146
5. Tempat Kerja 146
B. Spesifikasi Model 146
C. Deskriptif Data Hasil Tanggapan Responden 147
1. Hasil Distribusi Data Variabel Kepemimpinan Transformasional148
2. Hasil Distribusi Data Variabel *Managerial Coaching*.....149
3. Hasil Distribusi Data Variabel Komitmen Organisasional 150
4. Hasil Distribusi Data Variabel Motivasi Kerja 151
5. Hasil Distribusi Data Variabel Kinerja Layanan 153
D. Uji Normalitas 154
1. Kepemimpinan Transformasional.....155
2. *Managerial Coaching* 156
3. Komitmen Organisasional.....158

4. Motivasi Kerja.....159
5. Kinerja Pelayanan 160
E. *Comfirmatory Factor Analysis*.....162
1. Analisis Offending Estimates.....162
2. Pembentukan Skor Variabel Laten.....162
2.1 Laten Variabel Skor Kepemimpinan Transformasional (X1).163
2.2 Laten Variabel Skor *Managerial Coaching* (X2).....167
2.3 Laten Variabel Skor Komitmen Organisasional (X3) 172
2.4 Laten Variabel Skor Motivasi (MOTIVE) (Z) 175
2.5 Laten Variabel Skor Kinerja Pelayanan (KINLA) (Y).....181
F. Ringkasan Penyusunan Skor Variabel Laten 187
G. Estimasi Model Pengukuran 190
H. Uji Validitas Model Pengukuran.....196
I. Uji Reliabilitas Model Pengukuran.....199
J. Interpretasi Hubungan Nilai Loading Faktor Model Pengukuran dan Nilai Rata-rata 203
K. Second Order CFA (2nd CFA).....210
L. Uji Kecocokkan Keseluruhan Model (*Goodness of Fit*).....211
M. Pengaruh Langsung (DCE), Pengaruh tidak langsung (ICE), Pengaruh Total (TCE) dan Signifikansi.....215
N. Uji Hipotesis 225
O. Pembahasan.....234
P. Implikasi Hasil Penelitian Terhadap Perusahaan.....248
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 251
A. Kesimpulan 251
B. Saran 255
1. Bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan 255
2. Bagi Penelitian Selanjutnya 260
DAFTAR PUSTAKA 261
LAMPIRAN 272

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Kinerja Layanan Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan.....5
Gambar 1.2 *Prasurvey* Faktor Mempengaruhi Kinerja BPD Kalsel.....8
Gambar 2.1 *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the workplace*.....25
Gambar 2.2 360-*Degree Feedback* Model.....42
Gambar 2.3 Faktor Motivasi dan Komitmen Organisasional dalam Organisasi 103
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir.....112
Gambar 3.1 Model Struktural.....132
Gambar 4.1. Pembentukan Variabel MENID.....163
Gambar 4.2 Path Diagram Pembentukan LVS MEMINS.....164
Gambar 4.3 Path Diagram Pembentukan LVS MENDU.....165
Gambar 4.4 Path Diagram Pembentukan LVS KEBIJA.....166
Gambar 4.5 Path Diagram Pembentukan LVS KETBER.....168
Gambar 4.6 Path Diagram Pembentukan LVS PENKEL.....169
Gambar 4.7 Path Diagram Pembentukan LVS SIKMEN.....170
Gambar 4.8 Path Diagram Pembentukan LVS MEMPER.....171
Gambar 4.9 Path Diagram Pembentukan LVS KOMEF.....172
Gambar 4.10 Path Diagram Pembentukan LVS KOMBER.....173
Gambar 4.11 Path Diagram Pembentukan LVS KOMNOR.....174
Gambar 4.12 Path Diagram Pembentukan LVS RASA SENANG.....176
Gambar 4.13 Path Diagram Pembentukan LVS Tujuan Jelas & Menantang.....177
Gambar 4.14 Path Diagram Pembentukan LVS INSENTIF.....178
Gambar 4.15 Path Diagram Pembentukan LVS PUJIAN.....180
Gambar 4.16 Path Diagram Pembentukan LVS PEMPEL.....181
Gambar 4.17 Path Diagram Pembentukan LVS TANGG.....182
Gambar 4.18 Path Diagram Pembentukan LVS PENMA.....182
Gambar 4.19 Path Diagram Pembentukan LVS KECPEL.....183
Gambar 4.20 Path Diagram Pembentukan LVS ADAPSI.....184
Gambar 4.21 Path Diagram Pembentukan LVS INISIA.....185
Gambar 4.22 Path Diagram Pembentukan LVS SIKMEL.....185
Gambar 4.23 Path Diagram Pembentukan LVS PENDIR.....186

Gambar 4.24	Path Diagram Pembentukan LVS KEPATU	187
Gambar 4.25	Full Path Diagram BASIC MODEL ESTEMATES	191
Gambar 4.26	Full Path Diagram BASIC MODEL-STANDARDIZE SOLUTION	191
Gambar 4.27	Full Path Diagram BASIC MODEL - T-VALUE	192
Gambar 4.28	Kuadran Rata-rata dan Loading Faktor variabel KETRAN(X1)	205
Gambar 4.29	Kuadran Rata-rata dan Loading Faktor variabel MANCOA(X2)	206
Gambar 4.30	Kuadran Rata-rata dan Loading Faktor variabel KOMOR(X3)	207
Gambar 4.31	Kuadran Rata-rata dan Loading Faktor variabel MOTIVE(X4)	208
Gambar 4.32	Kuadran Rata-rata dan Loading Faktor variabel Kinerja Layanan(Y)	209
Gambar 4.33	Struktur - T-VALUE	226
Gambar 4.31	Struktural Equation Model	227
Gambar 4.32	Indirect Effects of KSI on ETA	227
Gambar 5.1	Model Kinerja Pelayanan Bank Kalsel	255
Gambar 5.2	Alur Model Kinerja Pelayanan Bank Kalsel	257

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dimensi – Dimensi Kinerja Pelayanan (Y) 39
Tabel 2.2 Dimensi – Dimensi Motivasi (Z) 51
Tabel 2.3 Dimensi – Dimensi Kepemimpinan Transformasional (X1) 58
Tabel 2.4 Dimensi – Dimensi *Managerial Coaching* (X2).....66
Tabel 2.5 Dimensi – Dimensi Komitmen Organisasional (X3) 70
Tabel 2.6 Perbandingan Penelitian Relevan.....93
Tabel 3.1 Sample Penelitian 117
Tabel 3.2 Kisi – Kisi Instrumen Kinerja Pelayanan (Y) 119
Tabel 3.3 Kisi – Kisi Instrumen Motivasi Kerja (Z) 122
Tabel 3.4 Kisi – Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X1).....124
Tabel 3.5 Kisi – Kisi Instrumen *Managerial Coaching* (X2) 126
Tabel 3.6 Kisi – Kisi Instrumen Komitmen Organisasi (X3).....128
Tabel 3.7 Pengukuran Persamaan Model 133
Tabel 3.8 Tabel Perbandingan Ukuran *Absolute Fit Indices*..... 136
Tabel 3.9 Tabel Perbandingan Ukuran *Incremental Fit Indices* 137
Tabel 3.10 Tabel Perbandingan Ukuran *Parsimory Fit Indices*..... 137
Tabel 4.1 Profil Responden 142
Tabel 4.2. Nilai Konversi Mean 148
Tabel 4.3. Hasil Distribusi Variabel Kepemimpinan Transformasional 148
Tabel 4.4. Hasil Distribusi Variabel Managerial Coaching.....149
Tabel 4.5. Hasil Distribusi Variabel Komitmen Organisasional 150
Tabel 4.6. Hasil Distribusi Variabel Motivasi 152
Tabel 4.7. Hasil Distribusi Variabel Kinerja Pelayanan.....153
Tabel 4.8. Output Normal Score Instrumen Kepemimpinan Transformasional(X1) 155
Tabel 4.9 Output Normal Score Instrumen Managerial Coaching(X2) 157
Tabel 4.10 Output Normal Score Instrumen Komitmen Organisasional(X3) 158
Tabel 4.11 Output Normal Score Instrumen Motivasi(Z) 159
Tabel 4.12 Output Normal Score Instrumen Kinerja Pelayanan(Y) 160
Tabel 4.13 Loading Faktor Pembentuk LVS MENID.....164
Tabel 4.14 Loading Faktor Pembentuk LVS MEMIN 165
Tabel 4.15 Loading Faktor Pembentuk LVS MENDU 166
Tabel 4.16 Loading Faktor Pembentuk LVS KEBIJA 167

Tabel 4.17 Loading Faktor Pembentuk LVS KETBER 168
Tabel 4.18 Loading Faktor Pembentuk LVS PENKEL.....169
Tabel 4.19 Loading Faktor Pembentuk LVS SIKMEN.....170
Tabel 4.20 Loading Faktor Pembentuk LVS MEMPER.....171
Tabel 4.21 Loading Faktor Pembentuk LVS KOMEF.....173
Tabel 4.22 Loading Faktor Pembentuk LVS KOMBER.....174
Tabel 4.23 Loading Faktor Pembentuk LVS KOMNOR.....175
Tabel 4.24 Loading Faktor Pembentuk LVS RASA SENANG.....176
Tabel 4.25 Loading Faktor Pembentuk Tujuan Jelas & Menantang.....178
Tabel 4.26 Loading Faktor Pembentuk LVS INSENTIF.....179
Tabel 4.27 Loading Faktor Pembentuk LVS PUJIAN.....180
Tabel 4.28 Indikator Fit Model (X3) 193
Tabel 4.29 Indikator Fit Model (Y1) 193
Tabel 4.30 Dimensi *Fit Model*.....194
Tabel 4.31 Dimensi *Fit Model* 194
Tabel 4.32 Dimensi *Fit Model*.....195
Tabel 4.33 Hasil Uji Validitas Laten Variabel Kepemimpinan Transformasional(X1) 196
Tabel 4.34 Hasil Uji Validitas Laten Variabel *Managerial Coaching*(X2).....196
Tabel 4.35 Hasil Uji Validitas Laten Variabel Komitmen Organisasional(X3) 197
Tabel 4.36 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel Motivasi (Z).....197
Tabel 4.37 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel Kinerja Pelayanan(Y) 198
Tabel 4.38 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) 199
Tabel 4.39 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel *Managerial Coaching* (X2) 200
Tabel 4.40 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel Komitmen Organisasi (X3).....200
Tabel 4.41 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel Motivasi (Z).....201
Tabel 4.42 Hasil Uji Reliabilitas Laten Variabel Kinerja Pelayanan (Y) 202
Tabel 4.43 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*) 214
Tabel 4.44 Interprestasi koefisien Korelasi.....215
Tabel 4.45 *Direct Causal Efek*/ Pengaruh Langsung 216
Tabel 4.46 *Indirect Causal Efek* (ICE)/ Pengaruh Tidak Langsung 217
Tabel 4.47 Signifikansi Pengaruh dan *Total Causal Effect* (TCE) 222
Tabel 4.48 Hasil uji Pengaruh dan Signifikasi Hipotesis.....227

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1a	Instrumen Penelitian	272
Lampiran 1b	Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian	279
Lampiran 2a	Instrumen Penelitian	293
Lampiran 2b	Hasil Uji Instrumen Penelitian	300
Lampiran 3a	Data Populasi Penelitian	360

UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA