

**PENGARUH KOMPETENSI DAN ADAPTABILITAS TERHADAP
KINERJA ASESOR KOMPETENSI DENGAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI LEMBAGA SERTIFIKASI PROFESI CERTIF - JAKARTA**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh:

PRANINDYO AUGUSTA

NPM : 24061020027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2025**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN ADAPTABILITAS TERHADAP
KINERJA ASESOR KOMPETENSI DENGAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI LEMBAGA SERTIFIKASI PROFESI CERTIF -JAKARTA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

PRANINDYO AUGUSTA
NPM. 24061020027

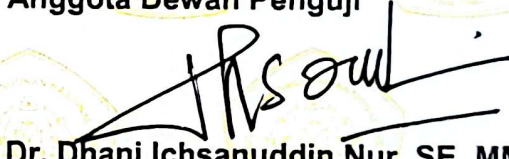
Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 5 Desember 2025 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I


Dr. Muhadjir Anwar, SE, MM, CRP
NIP. 196509071991031001

Anggota Dewan Penguji


Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM, CFP
NIP. 196309241989031001

Pembimbing II


Dr. Hesty Prima Rini, SE, MM
NIP. 198410132019032010


Prof. Dr. Yuniningsih, SE, MSi, CFRM
NIP. 197006202021212001

Surabaya, 5 Desember 2025
UPN "Veteran" Jawa Timur
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dekan


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi, CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

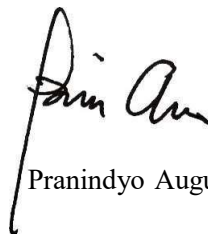
Nama Lengkap : Pranindyo Augusta
NPM : 24061020027
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tugas Akhir Tesis ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang atau lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi adanya plagiasi pada Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 01 Desember 2025
Yang membuat pernyataan



Pranindyo Augusta

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul: “Pengaruh Kompetensi Dan Adaptabilitas Terhadap Kinerja Asesor Kompetensi Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi di Lembaga Sertifikasi Profesi Certif - Jakarta”

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhadjir Anwar, M.M., CFP., selaku Pembimbing I, dan Ibu Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M., selaku Pembimbing II. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur di Surabaya – Jawa Timur, yang telah memberikan dukungan selama proses studi.
2. Dekan, dosen penguji, dosen pengajar beserta jajaran staf Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur atas ilmu, bimbingan, dan dukungan yang diberikan.
3. Pimpinan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Certif - Jakarta yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis untuk melanjutkan studi di jenjang Strata-2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Keluarga tercinta dan rekan-rekan penulis atas doa, dukungan moral, dan motivasi yang telah menjadi kekuatan utama dalam menyelesaikan studi ini.
5. Tesis ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Namun demikian, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan, serta memberi kontribusi positif bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Surabaya, 01 Desember 2025

Pranindyo Augusta

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Penelitian Terdahulu	17
2.2 Landasan Teori.....	24
2.3 Hubungan Antar Variabel	51
2.4 Kerangka Konseptual	58
2.5 Hipotesis Penelitian.....	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	61
3.1 Pendekatan Penelitian	61
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	62
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	64
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	66

3.5 Teknik Analisis	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	75
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	75
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	82
4.3 Hasil Analisis Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	88
4.4 Pembahasan.....	114
4.5 Implikasi Penelitian.....	123
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	125
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	127
5.1 Kesimpulan	127
5.2 Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA	131
LAMPIRAN.....	139

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Umpan Balik Asesi terhadap Kinerja Asesor LSP CERTIF (%).....	3
Tabel 1.2 Tingkat Pendidikan Asesor	5
Tabel 1.3 Latar Belakang Profesi Asesor.....	6
Tabel 1.4 Grafik Rentang Usia Asesor	7
Tabel 1.5 Adaptabilitas Asesor	9
Tabel 1.6 Kepemimpinan Transformasional LSP	11
Tabel 3.1 Tabel Data Asesor LSP CERTIF	65
Tabel 4.1 Demografi Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Responden	79
Tabel 4.3 Pengalaman Kerja Responden	80
Tabel 4.4 Statistika Deskriptif Variabel Kompetensi	83
Tabel 4.5 Statistika Deskriptif Variabel Adaptabilitas	84
Tabel 4.6 Statistika Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	85
Tabel 4.7 Statistika Deskriptif Variabel Kinerja Asesor Kompetensi	87
Tabel 4.8 Hasil <i>Outer Loading</i>	91
Tabel 4.9 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	92
Tabel 4.10 Hasil <i>Cross Loading</i>	95
Tabel 4.11 Nilai <i>Fornell-Larcker</i>	96
Tabel 4.12 Nilai Cronbach's Alpha	98
Tabel 4.13 Nilai <i>Composite Reliability</i>	99
Tabel 4.14 Nilai <i>Model Fit</i>	101
Tabel 4.15 Nilai Koefisien Determinasi.....	104
Tabel 4.16 Nilai <i>Predictive Relevance</i>	105
Tabel 4.17 Nilai <i>Effect Size</i>	106
Tabel 4.18 Nilai <i>Collinearity</i>	108
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Hipotesis	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	59
Gambar 4.1 Model Latent Variabel Penelitian	89
Gambar 4.2 <i>Bootstrapping</i> Model.....	103

**PENGARUH KOMPETENSI DAN ADAPTABILITAS TERHADAP
KINERJA ASESOR KOMPETENSI DENGAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI LEMBAGA SERTIFIKASI PROFESI CERTIF – JAKARTA**

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja asesor kompetensi pada LSP CERTIF, dengan menitikberatkan pada peran kompetensi, adaptabilitas, dan kepemimpinan transformasional. Secara khusus, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung kompetensi dan adaptabilitas terhadap kinerja asesor, serta menilai fungsi kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi pada kedua hubungan tersebut. Kajian ini didorong oleh kebutuhan untuk memperkuat efektivitas asesor dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia sektor jasa keuangan, sekaligus mengisi keterbatasan studi sebelumnya yang belum secara komprehensif menelaah interaksi ketiga variabel dalam konteks Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Sebanyak 36 asesor kompetensi LSP CERTIF dilibatkan sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk mengukur hubungan antarvariabel serta peran kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh kompetensi dan adaptabilitas terhadap kinerja asesor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja asesor, sedangkan adaptabilitas terbukti berpengaruh positif dan konsisten dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan asesmen. Kepemimpinan transformasional ditemukan mampu memperkuat kontribusi kompetensi terhadap kinerja, namun memberikan pengaruh melemahkan pada hubungan antara adaptabilitas dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kapasitas individu tidak sepenuhnya menentukan efektivitas kerja tanpa dukungan kepemimpinan yang mampu mengarahkan aktualisasi kompetensi sekaligus memberikan ruang otonomi bagi asesor dalam mengelola perubahan operasional di lingkungan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP).

Kata kunci: kompetensi, adaptabilitas, kepemimpinan transformasional, kinerja asesor kompetensi, SEM-PLS

**THE EFFECT OF COMPETENCE AND ADAPTABILITY ON THE
PERFORMANCE OF COMPETENCY ASSESSORS WITH
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A MODERATING
VARIABLE AT THE PROFESSIONAL CERTIFICATION
INSTITUTION (LSP) CERTIF – JAKARTA**

ABSTRACT

This study examines the factors influencing the performance of competency assessors at LSP CERTIF, with a particular focus on the roles of competency, adaptability, and transformational leadership. Specifically, the research aims to analyze the direct effects of competency and adaptability on assessor performance and to evaluate the moderating role of transformational leadership in both relationships. The study is grounded in the strategic importance of assessor effectiveness in strengthening human capital within the financial services sector and addresses existing gaps in the literature, which has yet to comprehensively explore the interaction of these three variables in the context of professional certification bodies.

A quantitative approach was employed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. Data were collected through structured questionnaires from 36 competency assessors at LSP CERTIF selected using a saturated sampling technique. The data were analyzed using SmartPLS to assess the relationships among variables and to test the moderating effects of transformational leadership on the links between competency, adaptability, and assessor performance.

The findings indicate that competency does not exert a direct influence on assessor performance, whereas adaptability demonstrates a positive and consistent contribution to enhancing assessment quality. Transformational leadership was found to strengthen the effect of competency on performance but weaken the relationship between adaptability and performance. These results underscore that individual capabilities alone are insufficient to ensure optimal performance without leadership that both facilitates the actualization of technical competence and provides assessors with adequate autonomy to navigate operational changes within the professional certification environment.

Keywords: competency, adaptability, transformational leadership, assessor performance, SEM-PLS