



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk  
DIVISI OPERASIONAL**

UNIVERSITAS  
**Wahyu Cahyono**  
55115110138  
MERCUBUANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCUBUANA  
TAHUN 2017**



UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk  
DIVISI OPERASIONAL**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen**

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**Wahyu Cahyono**

**55115110138**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCUBUANA  
TAHUN 2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Divisi Operasional

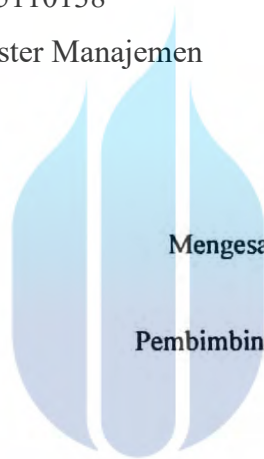
Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Wahyu Cahyono

NIM : 55115110138

Program : Magister Manajemen

Tanggal :



Mengesahkan

Pembimbing Utama

UNIVERSITAS  
MERCUBUANA

(Dr. Setyo Riyanto, MM)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister  
Manajemen

(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)

(Dr. Aty Herawati, MSi)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Divisi Operasional  
Bentuk Tesis : Kajian Masalah Perusahaan  
Nama : Wahyu Cahyono  
NIM : 55115110138  
Program : Magister Manajemen  
Tanggal :

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta,



(Wahyu Cahyono)

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tesis dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Divisi Operasional. Tesis ini ditulis dalam rangka mengukur tingkat kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Divisi Operasional serta dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana Jakarta.

Penulis menyadari bahwa laporan Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu ijin penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian proposal tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Setyo Rianto selaku dosen pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran yang berharga pada saat proses pembimbingan serta penyusunan tesis ini.
2. Prof Dr. Kasmir, MM dan Prof Dr. Ali Iqbal, MM selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang berharga berkenaan sistematika penulisan tesis yang baik dan benar, serta saran yang konstruktif demi kesempurnaan laporan tesis ini.

3. Dr. Aty Herawati, M.Si. selaku ketua Program Studi Pascasarjana MM Universitas Mercubuana.
4. Kedua orang tua saya serta keluarga besar yang selama ini memberi dukungan moril bagi peneliti.
5. Rekan-rekan kerja di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Divisi Operasional.
6. Seluruh karyawan Universitas Mercu Buana khususnya kampus Menteng.
7. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta khususnya Konsentrasi Sumber Daya Manusia yang telah mentransfer ilmunya.
8. Rekan-rekan Magister Manajemen Kelas Karyawan eks Kampus Depok dan Kampus Menteng, atas suka duka selama menimba ilmu.
9. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan kontribusi yang sangat berarti sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini.

Jakarta,

Wahyu Cahyono

## DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
LATAR BELAKANG.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. LatarBelakang.....	1
1.2. Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah.....	14
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	14
1.2.2. Perumusan Masalah .....	15
1.2.3. Batasan Masalah .....	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Manfaat Penelitian.....	16
<b>BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN</b>	
2.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	17
2.2. Ruang Lingkup Bidang Usaha.....	18
2.3. Sumber Daya .....	19
2.4. Tantangan Bisnis.....	22
2.5. Proses Bisnis.....	23
<b>BAB III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. KajianTeori .....	29
3.1.1. Kepemimpinan.....	29
3.1.1.1.Sintesis Teori Kepemimpinan .....	34
3.1.2. Pelatihan.....	34

3.1.2.1.	Komponen Pelatihan.....	36
3.1.2.2.	Tujuan Pelatihan.....	37
3.1.2.3.	Sintesis Teori Pelatihan.....	37
3.1.3.	Motivasi Kerja.....	38
3.1.3.1.	Sintesis Teori Motivasi Kerja.....	49
3.1.4.	Kinerja Karyawan.....	50
3.1.4.1.	Karakteristik Kinerja Karyawan.....	54
3.1.4.2.	Indikator Kinerja Karyawan.....	54
3.1.4.3.	Faktor-faktor Kinerja Karyawan.....	55
3.2.	Penelitian yang Relevan.....	56
3.3.	Kerangka Pemikiran.....	61
3.4.	Hipotesis.....	61
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>		
4.1.	Desain Penelitian.....	63
4.1.1.	Variabel Penelitian.....	63
4.2.	Definisi Konsep dan Operasionalisasi Variable.....	64
4.2.1.	Definisi Konsep.....	64
4.2.2.	Operasional variable.....	66
4.3.	Populasi Dan Sampel Penelitian.....	70
4.4.	Jenis Dan Sumber.....	71
4.5.	Teknik Pengumpulan Data.....	72
4.6.	Metode Analisis Data.....	73
4.6.1.	Analisis Validitas dan Reliabilitas.....	73
4.6.2.	Transformasi Data Ordinal menjadi Interval.....	75
4.6.3.	Uji Asumsi Klasik.....	76
4.6.3.1.	Uji Normalitas.....	76
4.6.3.2.	Uji Multikolinearitas.....	77
4.6.3.3.	Uji Heteroskedastisitas.....	78
4.6.3.4.	Hubungan Regresi Berganda.....	78
4.6.4.	Uji Hipotesis.....	79
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		



5.1	Subjek/Objek Penelitian.....	86
5.1.1	Deskripsi Karakteristik Responden .....	86
5.1.2	Deskripsi Variabel .....	90
5.2	Hasil Penelitian.....	92
5.2.1	Uji Validitas.....	92
5.2.2	Uji Realibilitas .....	94
5.2.3	Transformasi data Ordinal menjadi Interval.....	95
5.2.4	Uji Koefisien Korelasi.....	95
5.2.5	Uji Data dan Analisa Data.....	101
5.2.6	Uji Hipotesis.....	106
5.2.7	Pembahasan.....	109
<b>BAB VI</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1	Kesimpulan .....	114
6.2	Saran .....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	118
<b>LAMPIRAN</b>	.....	119


  
 UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

## DAFTAR TABEL

Nomor	Keterangan	Halaman
1.1	Pencapaian Laba Bank BUMN .....	4
1.2	Performa Layanan BNI .....	5
1.3	Data pelatihan Pegawai .....	8
1.4	Earning Per Employee.....	10
1.5	Hasil Kinerja Divisi Operasional .....	11
1.6	Harapan Pencapaian Kinerja.....	12
3.1	Penelitian Terdahulu .....	56
4.1	Variable Operasional.....	66
4.2	Korelasi Variable Antar Dimensi.....	84
4.3	Tingkat Hubungan Nilai r.....	85
5.1	Responden Berdasarkan Usia.....	86
5.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
5.3	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	88
5.4	Responden Berdasarkan Jabatan .....	89
5.5	Statistik Deskriptif.....	90
5.6	Validitas Variable Kepemimpinan.....	92
5.7	Validitas Variable Pelatihan.....	93
5.8	Validitas Variable Motivasi.....	93
5.9	deskriptif Variable Kinerja.....	94
5.10	Realiabilitas Variable.....	94
5.11	Korelasi Antar Variable .....	96
5.12	Korelasi Antar Dimensi.....	98
5.13	Uji Kolmogorov Smirnov.....	103
5.14	Uji Multikolinearitas.....	105
5.15	Uji Regresi Berganda.....	106
5.16	Koefisien Determinasi.....	107
5.17	Hasil Uji F.....	108
5.18	Hasil Uji t.....	1

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Keterangan	Halaman
2.1	Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk...	25
2.2	Struktur Organisasi Anak Perusahaan.....	27
2.3	Struktur Organisasi Divisi Operasional.....	28
3.1	Maslows Need Hierarchy .....	46
3.2	Kerangka Pemikiran.....	61
5.1	Responden Berdasarkan Usia.....	87
5.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	88
5.3	Responden Berdasarkan Pendidikan .....	89
5.4	Responden Berdasarkan Jabatan .....	90
5.5	Uji Normalitas dengan Histogram.....	101
5.6	Ui Normalitas dengan Normal PP Plot of Regression Standarized Residua.....	102
5.7	Uji Heterokedastisitas dengan Scatter Plot .....	104

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA