



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(STUDI KASUS DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
INDUSTRI)**

**TESIS**

**UNIVERSITAS  
KHARIS MUGIONO  
55119120118  
MERCU BUANA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2023**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(STUDI KASUS DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
INDUSTRI)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**KHARIS MUGIONO**

**55119120118**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2023**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN INDUSTRI)**

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah

Nama : Kharis Mugiono

NIM : 55119120118

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 17 Februari 2023

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Parwoto, M.M.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si.)

Ketua

Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.)

## LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di Badan Penelitian dan Pengembangan Industri)

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah

Nama : Kharis Mugiono

NIM : 55119120118

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 17 Februari 2023

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

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

Jakarta, 17 Februari 2023



Kharis Mugiono

## PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Kharis Mugiono  
NIM : 55119120118  
Program Studi : Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

dengan judul

“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Badan Penelitian dan Pengembangan Industri)”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal tgl 17 Februari 2023, didapatkan nilai persentase sebesar 27%.

Jakarta, 17 Februari 2023

Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

## **ABSTRACT**

*The era of globalization provides major challenges that must be faced by organizations, where organizations are required to be able to adapt and move towards the dynamics of change. The role of leadership is very important in making changes through policies and increasing employee competence so that they are able to work more optimally so as to be able to encourage the creation of good work discipline and have an impact on improving employee and organizational performance. The purpose of this study was to analyze the influence of Leadership and Competence on Employee Performance mediated by Work Discipline (Case Study at Industrial Research and Development Agency). The number of samples used in this study were 104 respondents. The data analysis method in this study uses Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) with the Smart PLS application (V.3.2.9). Based on the results of this study indicate that Work Discipline is able to mediate partially (partial mediation) the indirect effect of Leadership and Competence on Employee Performance. Leadership, Competence and Work Discipline have a positive and significant effect on Employee Performance with a contribution of 57.1% where Work Discipline is the dominant factor in influencing Employee Performance, especially indicators of adherence to work regulations. Leadership and Competence have a positive and significant effect on Work Discipline with a contribution of 60.0% where Competence is the dominant factor in influencing Work Discipline, especially indicators of employee willingness to complete tasks.*

*Keywords: Leadership, Competence, Work Discipline, Employee Performance.*

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## ABSTRAK

Era globalisasi memberikan tantangan besar yang harus dihadapi organisasi, di mana organisasi dituntut mampu beradaptasi dan bergerak terhadap dinamika perubahan. Peran Kepemimpinan menjadi sangat penting dalam melakukan perubahan melalui kebijakan dan meningkatkan kompetensi pegawai agar mampu bekerja lebih optimal sehingga mampu mendorong terciptanya disiplin kerja yang baik dan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai serta organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh Disiplin Kerja (Studi Kasus di Badan Penelitian dan Pengembangan Industri). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 104 responden. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan desain penelitian kausal. Penelitian ini menggunakan metode analisis dengan *Structural Equation Modelling – Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan aplikasi Smart PLS (V.3.2.9). Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Kompetensi, dan Disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai secara parsial. Disiplin Kerja mampu memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan, Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan kontribusi sebesar 57,1% di mana Disiplin Kerja menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai, terutama indikator ketaatan terhadap peraturan kerja. Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja dengan kontribusi sebesar 60,0% di mana Kompetensi menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi Disiplin Kerja, terutama indikator kesediaan pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya milik Allah yang telah melimpahkan segala karunia, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Di Badan Penelitian dan Pengembangan Industri)”. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya ilmiah ini tidak dapat terselesaikan tanpa bimbingan, bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan yang baik ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini. Penulis ingin menyampaikan terima kasih ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Andriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana;
2. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana;
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana;
4. Dr. Parwoto, M.M., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, pengetahuan, semangat, dan nasehat dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini;
5. Prof. Dr. Masydzulhak Djamil, selaku dosen penguji / penelaah pada Seminar Proposal;
6. Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc., selaku dosen penguji / penelaah pada Seminar Hasil;
7. Dr. Tjiptogoro Dinarjo Soehari, M.M., selaku dosen penguji / penelaah pada Sidang Tesis;



8. Kedua Orang Tua (Bapak Karnadi dan Ibu Sumarni) penulis yang senantiasa selalu memberikan doa dan dukungannya;
9. Istri tercinta (Ayu Setianigrum) dan anak-anakku tersayang (Kakak Hanan dan Dedek Aisyi) yang telah memberikan dukungan, semangat, dan doanya;
10. Mas Pudji yang telah mengajarkan Smart PLS, memberikan masukan, dan menjadi teman diskusi;
11. Pak Syahidun, Mas Vinsen, Mba Atik, Mas Agus DP, dan temen-temen seperjuangan di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana yang telah memberikan semangat, bantuan, dan doanya.
12. Seluruh Jajaran Manajemen dan Staf di Badan Penelitian dan Pengembangan Industri yang telah membantu dan bersedia menjadi responden.
13. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana;

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran, masukan, dan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mohon maaf jika dalam penyusunan tesis ini terdapat kesalahan dan kekeliruan. Penulis berharap mudaha-mudahan tesis ini bisa bermanfaat dan menambah ilmu pengetahuan bagi para pembaca, terutama bagi penulis.

Jakarta, 17 Februari 2023

penulis yang

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i></b> .....	v
<b><i>ABSTRACT</i></b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Kontribusi Penelitian .....	16
 <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Kajian Teori.....	18
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	18
2.1.1.1. Definisi Kinerja Pegawai .....	18
2.1.1.2. Dimensi Kinerja Pegawai .....	19
2.1.1.3. Indikator Kinerja Pegawai .....	20
2.1.2. Disiplin Kerja .....	21
2.1.2.1. Definisi Disiplin Kerja.....	22
2.1.2.2. Dimensi Disiplin Kerja .....	23
2.1.2.3. Indikator Disiplin Kerja.....	24
2.1.3. Kepemimpinan .....	25
2.1.3.1. Definisi Kepemimpinan.....	26
2.1.3.2. Dimensi Kepemimpinan .....	27
2.1.3.3. Indikator Kepemimpinan .....	28
2.1.4. Kompetensi.....	29
2.1.1.1. Definisi Kompetensi .....	29
2.1.1.2. Dimensi Kompetensi .....	30
2.1.1.3. Indikator Kompetensi .....	31

2.2. Penelitian Terdahulu.....	32
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	36
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	36
2.3.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	38
2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja.....	39
2.3.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Disiplin Kerja.....	41
2.3.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	42
2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja.....	43
2.3.7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja ....	44

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Desain Penelitian.....	46
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel .....	47
3.3 Populasi dan Sampel.....	51
3.3.1 Populasi.....	51
3.3.2 Sampel.....	52
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	54
3.5 Metode Analisis Data.....	55
3.5.1 Analisis Data Deskriptif .....	55
3.5.2 Analisis <i>Structural Equation Model – Partial Least Square (SEM-PLS)</i> .....	55
3.5.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	57
3.5.2.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	59
3.5.2.3. Uji Hipotesis.....	63

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	65
4.1.1. Sejarah Organisasi.....	65
4.1.2. Ruang Lingkup Kegiatan .....	67
4.1.3. Sumber Daya.....	68
4.1.4. Tantangan Organisasi.....	71
4.1.5. Kegiatan Organisasi .....	71
4.2. Analisis Deskripsi Responden .....	73
4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	74
4.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	74
4.2.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	75
4.2.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	76
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	76
4.4. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Measurement Model / Outer Model</i> ) .....	78
4.4.1. Uji Validitas .....	81
4.4.1.1. Uji <i>Convergent Validity</i> .....	81
4.4.1.2. Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	83
4.4.2. Uji Reliabilitas .....	85

4.5. Evaluasi Model Struktural ( <i>Structural Model / Inner Model</i> ) .....	87
4.5.1. Pengaruh Langsung ( <i>Path Coefficient</i> ) .....	90
4.5.2. Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....	93
4.5.3. Pengaruh Total ( <i>Total Effect</i> ).....	94
4.5.4. <i>R-Square</i> .....	95
4.5.5. <i>f-Square</i> .....	97
4.5.6. <i>Goodness of Fit Index (GoF)</i> .....	98
4.5.7. <i>Predictive Relevance</i> .....	100
4.6. Evaluasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	100
4.7. Pembahasan .....	104
4.7.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	104
4.7.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai .....	105
4.7.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja .....	107
4.7.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Disiplin Kerja.....	109
4.7.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	110
4.7.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja ...	112
4.7.7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja.....	113
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	116
5.2. Saran .....	120
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	125
<b>LAMPIRAN</b> .....	134

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
1. Tabel 1.1. Hasil Penilaian Kinerja pada Unit Kerja Eselon I di Lingkungan Kementerian Perindustrian Tahun 2016-2019.....	4
2. Tabel 1.2. Ringkasan Penilaian Kinerja Pegawai BPPI Tahun 2019-2020 .....	5
3. Tabel 1.3. Hasil Prasurvei Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	7
4. Tabel 1.4. Variabel-variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai .....	8
5. Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional & Internasional).....	33
6. Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel .....	48
7. Tabel 3.2. Skala Pengukuran <i>Likert</i> .....	51
8. Tabel 3.3. Jumlah Populasi.....	52
9. Tabel 3.4. Proporsi Jumlah Sampel .....	54
10. Tabel 4.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	74
11. Tabel 4.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	74
12. Tabel 4.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
13. Tabel 4.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	76
14. Tabel 4.5. Kriteria Parameter Evaluasi <i>Outer Model</i> .....	79
15. Tabel 4.6. <i>Outer Loadings / Loading Factors</i> .....	81
16. Tabel 4.7. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	83
17. Tabel 4.8. <i>Cross Loadings</i> .....	84
18. Tabel 4.9. <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	85
19. Tabel 4.10. <i>Internal Consistency Reliability</i> .....	86
20. Tabel 4.11. <i>Composite Reliability</i> .....	86
21. Tabel 4.12. <i>Cronbach's Alpha</i> .....	87
22. Tabel 4.13. Kriteria Parameter Evaluasi <i>Inner Model</i> .....	88
23. Tabel 4.14. <i>Path Coefficient</i> .....	91
24. Tabel 4.15. <i>Indirect Effect</i> .....	93
25. Tabel 4.16. <i>Total Effect</i> .....	94
26. Tabel 4.17. <i>R-Square</i> .....	96
27. Tabel 4.18. <i>f-Square</i> .....	97
28. Tabel 4.19. <i>GoF Model</i> .....	99
29. Tabel 4.20. <i>Construct Crossvalidated Redundancy</i> .....	100

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
1. Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	45
2. Gambar 4.1. Struktur Organisasi BPPI (Permenperin No. 35/2018) .....	70
3. Gambar 4.2. Peta Strategi BPPI.....	72
4. Gambar 4.3. <i>Path Model</i> .....	78
5. Gambar 4.4. Model Jalur ( <i>Path Model</i> ) Algoritma PLS Keempat .....	80
6. Gambar 4.5. <i>Path Coefficient</i> .....	89
7. Gambar 4.6. Model Jalur ( <i>Path Model</i> ) <i>Bootstrapping</i> .....	90



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
LAMPIRAN A KUESIONER.....	134
LAMPIRAN B DATA PENELITIAN.....	137
LAMPIRAN C OUTPUT SMART-PLS.....	145
LAMPIRAN D RANGKUMAN JURNAL PENELITIAN TERDAHULU.....	160

