



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING JENJANG
KARIR DI PT TELKOM INDONESIA**

TESIS

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

RINI TRI APRILIANI

55119120165

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2022**



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING JENJANG
KARIR DI PT TELKOM INDONESIA**

TESIS

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

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

RINI TRI APRILIANI
55119120165

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2022**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja sebagai
Variabel Intervening Jenjang Karir di PT Telkom Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian


Nama : Rini Tri Apriliani

NIM : 55118310061

Program : Magister Manajemen

Tanggal :

Mengesahkan,
Pembimbing


Prof. Dr. Masydzulhak Djamil Mz, SE, MM

UNIVERSITAS

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister
Manajemen



Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE., M.Si



Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST. MM

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja sebagai Variabel Intervening Jenjang Karir di PT Telkom Indonesia
Bentuk Tesis : Penelitian
Nama : Rini Tri Apriliani
NIM : 55118310061
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 2022

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan 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 pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperisa kebenarannya.

Jakarta, 2022



Rini Tri Apriliani

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : RINI TRI APRILIANI
NIM : 55119120165
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

dengan judul “*PENGARUH KOMPETENSI DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING JENJANG KARIR DI PT TELKOM INDONESIA.*”, telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 22/08/22, didapatkan nilai persentase sebesar 22 %.

Jakarta, 22 Agustus 2022

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Arie Pangudi, A.Md

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga peneliti diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyusun dan menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja sebagai *Variabel Intervining* Jenjang Karir di PT. Telkom”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana. Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti menyadari masih terdapat kekurangan dan skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga yang selalu mendoakan dan memberikan semangat baik secara materil maupun moril.
2. Prof. Dr. Masydzulhak Djamil Mz, SE, MM selaku dosen pembimbing yang sabar membimbing dan banyak memberikan arahan, motivasi, kritik, saran, dukungan, semangat, waktu dan tenaga dalam membimbing serta memberikan ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada peneliti.
3. Gian Pradipta Hadisoebroto yang selalu menemani, menjadi teman diskusi, membantu dan memberikan arahan, motivasi, doa serta semangat sampai saat ini.

4. Teman-teman seperjuangan, teman-teman satu bimbingan yang selalu sabar dan membantu ketika ada kesulitan.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam menyusun Tesis ini masih jauh dari sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan dan kemampuan peneliti. Oleh karena itu, saran, kritik dari berbagai pihak sangat peneliti harapkan.

Jakarta, 2022

Rini Tri Apriliani



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Pembatasan Masalah	11
1.4 Perumusan Masalah	11
1.5 Tujuan/Kegunaan Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS 14	
2.1 Kajian Teori	14
2.1.1 Kompetensi	16
2.1.2 Pelatihan.....	22
2.1.3 Kinerja.....	25
2.1.4 Jenjang Karier	30
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	42

3.1 Desain Penelitian.....	42
3.2 Populasi dan Sampling.....	43
3.3 Metode Analisis Data.....	43
3.3.1 Survey	43
3.3.2 Kuesioner	44
3.3.3 Dokumentasi	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.5 Teknik Analisis Data.....	46
3.5.1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	47
3.5.2 Uji Hipotesis	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Gambaran Umum Perusahaan Atau Objek Penelitian	52
4.1.1 Sejarah Telkom Group	52
4.1.2 Ruang Lingkup dan Bidang Usaha	53
4.1.3 Sumber Daya dan Tantangan Bisnis	53
4.1.4 Proses dan Kegiatan Fungsi Bisnis	53
4.2 Analisis Deskriptif	54
4.2.1 Karakteristik Responden	54
4.2.2 Deskriptif Jawaban Responden	56
4.3 Hasil Uji Kualitas Data	61
4.3.1 Evaluasi <i>Measurement (outer)</i> Model Reflektif atau Uji Indikator	61
4.3.2 Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i>	63
4.3.3 Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	67
4.4 Pengujian Model Struktural atau Uji Hipotesis (<i>Inner Model</i>).....	68
4.4.1 Hasil Evaluasi <i>Inner Model</i>	68
4.4.2 Hasil Pengujian Nilai <i>R-square</i>	69
4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)	70
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	74
4.5.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja.....	74
4.5.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja	75
4.5.3 Pengaruh Jenjang Karir terhadap Kinerja	76
4.5.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Jenjang Karir.....	77
4.5.5 Pengaruh Pelatihan terhadap Jenjang Karir	78

4.5.6 Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi, Kinerja dan Jenjang Karir	79
4.5.7 Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan, Kinerja dan Jenjang Karir	80
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	91
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	119



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Prariset Variabel Kompetensi.....	6
Tabel 1.2 Hasil Prariset Variabel Pelatihan.....	7
Tabel 1.3 Hasil Prariset Variabel Jenjang Karir.....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 3.1 Variabel Penelitian.....	45
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	54
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	55
Tabel 4.3 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Kompetensi.....	56
Tabel 4.4 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Pelatihan.....	58
Tabel 4.5 Deskriptif Uji Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Jenjang Karir....	59
Tabel 4.6 Uji Deskriptif Jawaban Kuesioner Berdasarkan Variabel Kinerja.....	60
Tabel 4.7 Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i>	62
Tabel 4.8 Hasil Penguian <i>Discriminant Validity (Cross Loadings)</i>	64
Tabel 4.9 Hasil Pengujian <i>Average Variance Extranced (AVE)</i>	66
Tabel 4.10 Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterion)</i>	66
Tabel 4.11 Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i>	67
Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Cronbach's Alpha</i>	67
Tabel 4.13 Nilai R ² Variabel Endogen.....	69
Tabel 4.14 Nilai Path Coefficient, t-statistic dan p-value.....	71
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Nilai <i>effect size (f square)</i>	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Profitability Ratio PT Telkom Indonesia Tahun 2017-2021.....	3
Gambar 2.1 Sinegritas antara faktor-faktor Winawan (2009:6-7).....	29
Gambar 2.2 Kerangka Pikir.....	40
Gambar 4.1 Hasil Algoritma PLS (Modifikasi).....	63
Gambar 4.2 Nilai Koefisien Jalur.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	91
Lampiran 2. Hasil Uji Kualitas Data.....	94
Lampiran 3. Hasil Uji <i>Similarity</i> Jurnal.....	98



UNIVERSITAS
MERCU BUANA