



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA OTORITAS JASA KEUANGAN
DI DEPARTEMEN PENGAWASAN BANK 1)**

TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**VANNY EKA MARINI
55121110152**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2024**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA OTORITAS JASA KEUANGAN
DI DEPARTEMEN PENGAWASAN BANK 1)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

**VANNY EKA MARINI
5512111015**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2024**

ABSTRACT

This study aims to describe the effect of leadership and motivation on employee performance with training as an intervening variable case study of the Financial Services Authority in the Department of Bank Supervision 1 DPB 1. This research was conducted at the Financial Services Authority using a sample size of 131 respondents. The sampling technique is non probability sampling or saturated sampling. The data analysis technique used is SEM-PLS, whose calculations are supported by the SmartPLS 3.0 program. Partial Least Square (PLS) model evaluation analysis is performed by evaluating the outer model and evaluating the inner model. The results of data analysis show that leadership has a positive and significant effect on training. Then, motivation has a positive and significant effect on training. Meanwhile, leadership has a positive and significant effect on employee performance. Then motivation has a positive and significant effect on employee performance. Training has a positive and significant effect on employee performance. The results of data analysis also show that training can positively and significantly mediate between the influence of leadership on employee performance. While training can mediate positively and significantly between motivation and employee performance.

Keywords: Leadership, motivation, training, employee performance.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan pelatihan sebagai variabel intervening studi kasus Otoritas Jasa Keuangan di Departemen Pengawasan Bank 1- DPB 1. Penelitian ini dilakukan pada Otoritas Jasa Keuangan dengan menggunakan jumlah sampel yang terambil sebanyak 131 responden. Teknik pengambilan sampel adalah non probability sampling atau sample jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS yang perhitungannya dibantu dengan program SmartPLS 3.0. Analisis evaluasi model Partial Least Square (PLS) dilakukan dengan evaluasi outer model dan evaluasi inner model. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan. Kemudian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data juga menunjukkan pelatihan dapat memediasi secara positif dan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pelatihan dapat memediasi secara positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Kinerja Karyawan

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Otoritas Jasa Keuangan di Departemen Pengawasan Bank 1)

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Vanny Eka Marini

NIM : 55121110152

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Januari 2024

Mengesahkan

Pembimbing



(Prof. Dr. Masydzulhak Djamil Mz, S.E., MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Otoritas Jasa Keuangan di Departemen Pengawasan Bank 1)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Vanny Eka Marini

NIM : 55121110152

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 12 Januari 2024

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 pengelolaan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 12 Januari 2024



Vanny Eka Marini

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

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

Nama : Vanny Eka Marini
NIM : 55121110152
Program Studi : S2 - Magister Manajemen

dengan judul

“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PELATIHAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI KASUS PADA PT. XYZ”,

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 02/12/2023
didapatkan nilai persentase sebesar 30 %.

Jakarta, 9 Desember 2023

Administrator Turnitin



Arie Pangudi, A.Md

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Otoritas Jasa Keuangan di Departemen Pengawasan Bank 1)”**. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Prof. Dr. Masydzulhak Djamil Mz, S.E., MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak, 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, sekaligus dosen penguji yang telah membimbing dalam penyusunan tesis ini.
4. Dr. Ahmad Badawi Saluy, S.E., MM., selaku dosen penguji yang telah memberikan kritikan, saran dan arahan agar tesis ini menjadi lebih baik.
5. Kepada Karyawan Otoritas Jasa Keuangan di DPB1 yang telah mengizinkan dan melibatkan diri dalam penelitian ini.
6. Teristimewa, kepada orang tua dan suami tercinta yang telah memberikan semangat, doa, dan dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

Jakarta, 12 Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Kontribusi Penelitian.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS ...20	
2.1 Kajian Teori	20
2.1.1. Kinerja Karyawan	20
2.1.2. Kepemimpinan	24
2.1.3. Motivasi.....	28
2.1.4. Pelatihan	34
2.2 Penelitian Terdahulu	39
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	45
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pelatihan.....	46
2.3.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Pelatihan.....	46
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	47
2.3.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	48
2.3.5.Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	48

2.3.6.	Pengaruh Kepempimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Pelatihan	49
2.3.7.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Pelatihan	50
BAB III	METODE PENELITIAN	52
3.1	Desain Penelitian.....	52
3.2	Definisi dan Operasionalisasi Variabel	52
3.2.1	Definisi Naratif	53
3.2.2	Operasionalisasi Variabel	54
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian	56
3.3.1.	Populasi Penelitian	56
3.3.2	Sampel Penelitian	57
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	57
3.5	Metode Analisis Data.....	59
3.5.1.	Analisis Deskriptif.....	60
3.5.2.	Analisis dengan <i>Software</i> Smart PLS.....	61
3.5.3.	Penelitian Pengujian Hipotesis.....	65
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	66
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	66
4.1.1	Sejarah Organisasi.....	66
4.1.2.	Lingkup dan Bidang Usaha	68
4.1.3.	Sumber Daya	69
4.1.4.	Tantangan Bisnis	71
4.1.5.	Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis	72
4.2	Statistik Deskriptif	74
4.2.1.	Deskripsi Responden.....	74
4.3.	Hasil Analisis Data.....	77
4.3.1.	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	77
4.3.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	84
4.3.3	Uji Pengaruh Antar Variabel.....	87
4.3.4	Uji Hipotesis.....	92

4.4	Pembahasan.....	93
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pelatihan	94
4.4.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Pelatihan.....	96
4.4.3	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	98
4.4.4	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	99
4.4.5	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan ...	101
4.4.6	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Memediasi Pelatihan	102
4.4.7	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Memediasi Pelatihan.....	104
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		106
5.1	Kesimpulan	106
5.2	Saran.....	108
DAFTAR PUSTAKA		113
LAMPIRAN.....		119
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....		144



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	3
Tabel 1.2	Data Anggaran DOSM Dan Kegiatan Pelatihan di DPB 1.....	4
Tabel 1.3	Jumlah Pegawai DPB1 Yang Mengikuti Pelatihan	5
Tabel 1.4	Pelaksanaan Pelatihan Dan Jenis Pelatihan di DPB 1	6
Tabel 1.5	Hasil Pra Survey Variabel Kepemimpinan.....	8
Tabel 1.6	Research Gap Variabel Kepemimpinan.....	10
Tabel 1.7	Hasil Pra Survey Variabel Motivasi	11
Tabel 1.8	Research Gap Variabel Motivasi	12
Tabel 1.9	Hasil Pra Survey Variabel Kinerja.....	13
Tabel 1.10	Hasil Pra Survey Variabel Pelatihan.....	14
Tabel 1.11	Research Gap Variabel Pelatihan	16
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	54
Tabel 3.2	Kategori Skala Likert.....	58
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden.....	74
Tabel 4.2	Usia Responden	75
Tabel 4.3	Masa Kerja Responden	75
Tabel 4.4	Jenjang Pendidikan Responden	76
Tabel 4.5	Jabatan Responden.....	76
Tabel 4.6	Nilai Uji Convergent Validity.....	79
Tabel 4.7	Nilai AVE	81
Tabel 4.8	Nilai Cross Loading	81
Tabel 4.9	Nilai Fornell Larcker	83
Tabel 4.10	Nilai HTMT	83
Tabel 4.11	Nilai Reliabilitas	84
Tabel 4.12	Nilai R Square.....	85
Tabel 4.13	Nilai Q Square	85
Tabel 4.14	Nilai SRMR	86

Tabel 4.15	Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	88
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	91
Tabel 4.17	Hasil Uji Hipotesis.....	93



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tahapan Pelatihan	38
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi DPB 1	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Outer Model Awal.....	78
Gambar 4.3 Hasil Bootstrapping.....	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Pra Survey	120
Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian.....	122
Lampiran 3 : Tabulasi Data.....	127
Lampiran 4: Output Smart PLS.....	140
Lampiran 5 : Curriculum Vitae	144



UNIVERSITAS
MERCU BUANA