



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BERKELANJUTAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

Nama : JUAN FARRAS

NIM : 55123010016

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

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

2025



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BERKELANJUTAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

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

Nama : JUAN FARRAS
NIM : 55123010016

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

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

2025

ABSTRACT

This study aims to examine and analyse the effect of work motivation and employee training and development on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. The object of research is focused on employees of PT Tower Bersama Group. This approach is taken to understand the extent to which employee motivation and competency development efforts can improve performance directly or indirectly through increased job satisfaction. The results of this study are expected to contribute to managerial policy making in more effective and sustainable human resource management. By using quantitative research design with explanatory survey method, namely data collection using a questionnaire with Likert scale model. Data sampling of organic employee respondents as many as 130 respondents. Structural Equation Modeling (SEM) PLS Version 4.1 is used as a tool for processing data. In this study using four variables, twenty dimensions and forty-four indicators. From the results of this study it can be concluded that all variables have a significant effect on employee performance, namely: 1) Work motivation on employee performance, 2) Employee training and development on employee performance, 3) Job satisfaction on employee performance, 4) Work motivation on job satisfaction, 5) Employee training and development on employee performance, 6) Job satisfaction mediates the effect of work motivation on employee performance, 7) Job satisfaction mediates the effect of employee training and development on employee performance.

Keywords: Work Motivation, Employee Training and Development, Job Satisfaction, Employee Performance

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja serta pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian difokuskan pada karyawan PT. Tower Bersama Group. Pendekatan ini dilakukan untuk memahami sejauh mana motivasi dan upaya pengembangan kompetensi karyawan dapat meningkatkan kinerja secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengambilan kebijakan manajerial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan metode explanatory survey yaitu pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan model skala Likert. Pengambilan sampel data responden karyawan organik sebanyak 130 responden. *Structural Equation Modeling (SEM) PLS* Versi 4.1 digunakan sebagai alat untuk mengolah data. Dalam penelitian ini menggunakan empat variabel, dua puluh dimensi dan empat puluh empat indikator. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu: 1) Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 2) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap kinerja karyawan, 3) Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 4) Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, 5) Pelatihan dan Pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan, 6) Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, 7) Kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama Juan Farras

NIM 55123010016

Program : Magister Manajemen

Tanggal 15 Agustus 2025

Mengesalikan
Pembimbing

(Dr. M. Afi Iqbal, M.Sc)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mercu Buana

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



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



(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 Motivasi Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Juan Farras

NIM : 55123010016

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 15 Agustus 2025

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 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, 15 Agustus 2025



(Juan Farras)

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)
KARYA ILMIAH**
/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : JUAN FARRAS
NIM */Student id Number* : 55123010016
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:
/The title:

“PENGARUH MOTIVASI KERJA, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERKELANJUTAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:
/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

09 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:
and the similarity percentage obtained was:

13 %

Jakarta, 09 September 2025

**Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana**

/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

PIC: Yohan | No. Registrasi: SIMT-0925750

Dokumen digital ini telah diverifikasi menggunakan QR code.
/This digital document has been verified using a QR code.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal Tesis ini dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”**. Tesis ini merupakan syarat untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dukungan dan motivasi yang sangat berharga dan berarti dari berbagai pihak, khususnya Dr. M. Ali Iqbal, M.Sc selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan pengetahuan, saran, semangat, bimbingan, waktu serta nasihat yang bermanfaat kepada penulis

Pada kesempatan ini, penulis juga menghanturkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini, terutama kepada:

1. Prof. Dr. 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, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Agus Arijanto, MM selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana

5. Seluruh dosen pengajar Universitas Mercu Buana khususnya Program Pascasarjana yang telah mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis, serta seluruh pegawai Universitas Mercu Buana yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namanya.
6. Kedua orang tua tercinta Amril Saidi dan Sri Harneti yang selalu memberikan semangat, doa dan dukungan moral maupun material yang tiada henti-hentinya.
7. Para Saudara Kandung Jessica Hanjani, Jovan Fathin Fawwas, Justin Sanie Felix yang selalu memberikan semangat, doa dan dukungan moral yang tiada henti-hentinya.
8. Para teman-teman Mahasiswa Magister Manajemen Reguler 1 yang telah memberikan dukungan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dari sisi penulisan maupun tata bahasa. Oleh karena itu kritik dan saran sangat dibutuhkan dan diharapkan untuk kesempurnaan penulisan ini di masa yang akan datang. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna sebagai sumber informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Akhir kata, semoga proposal Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya. Terima kasih.

Jakarta, 15 Agustus 2025

(Juan Farras)

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
SIMILARITY CHECK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah	12
1.3. Rumusan Masalah Penelitian	13
1.4. Analisis Tujuan Penelitian	14
1.5. Kontribusi Penelitian	14
1.5.1 Kontribusi Teoritis.....	14
1.5.2 Kontribusi Praktis.....	15
BAB II	16
KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	16
2.1 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.....	16
2.1.1 Pengertian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan	16
2.1.2 Tujuan Utama Pembangunan Berkelanjutan	18
2.1.3 Relevansi dengan Topik Keberlanjutan.....	19
2.2 Kajian Pustaka.....	20
2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.2.2. Pengertian Kinerja Karyawan.....	21
2.2.2.1. Kriteria-Kriteria Kinerja	21

2.2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	22
2.2.2.3. Penilaian Kinerja.....	24
2.2.2.4. Dimensi dan Indikator Kinerja.....	25
2.2.3. Pengertian Kepuasan Kerja	27
2.2.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	27
2.2.3.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	28
2.2.4. Pengertian Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan.....	30
2.2.4.1. Dimensi dan Indikator Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	31
2.2.5. Pengertian Motivasi Kerja	34
2.2.5.1. Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja	35
2.2.5.2. Faktor-Faktor Motivasi Kerja	36
2.2.5.3. Teori-Teori Motivasi Kerja	37
2.2.5.4. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	38
2.3 Penelitian Terdahulu	39
2.4 Pengembangan Hipotesis	44
2.4.1. Hubungan Antar Variabel.....	44
BAB III.....	52
METODOLOGI PENELITIAN	52
3.1. Desain Penelitian.....	52
3.2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	53
3.2.1. Definisi Variabel.....	53
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	55
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	59
3.3.1. Populasi Penelitian	59
3.3.2. Sampel Penelitian	59
3.4. Metode Pengumpulan Data	60
3.5. Skala Pengukuran.....	61

3.6. Metode Analisis Data.....	62
3.6.1. Analisis Deskriptif	62
3.6.2. Uji Instrumen.....	63
3.6.3. Partial Least Square (PLS).....	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	70
4.1.1. Sejarah Perusahaan	70
4.1.2. Lingkup Usaha.....	71
4.1.3. Tantangan Bisnis	71
4.1.4. Proses Bisnis.....	71
4.1.5. Sumber Daya Manusia di PT Tower Bersama Group.....	72
4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	72
4.2.1. Deskripsi Responden	73
4.2.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
4.2.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	73
4.2.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	74
4.2.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan	74
4.3. Hasil Analisis Data Partial Least Square (PLS)	75
4.3.1. Evaluasi Measurement (Outer) Model	76
4.3.2. Pengujian Model Struktural atau Uji Hipotesis (Inner Model)	84
4.3.3. Pembahasan Hasil Penelitian	91
4.3.3.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	91
4.3.3.2. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.....	92
4.3.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan	93
4.3.3.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan	94

4.3.3.5. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	95
4.3.3.6. Pengaruh efek mediasi Kepuasan Kerja pada Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan.....	96
4.3.3.7. Pengaruh efek mediasi Kepuasan Kerja pada Pelatihan dan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1. Kesimpulan	99
5.2. Saran.....	100
5.2.1. Saran Manajerial.....	101
5.2.2. Saran untuk peneliti selanjutnya.....	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	107



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Laba Bersih Pendapatan Tim Marketing, Sales dan Team Project Management Tahun 2020-2023	3
Tabel 1. 2 Rekapitulasi Data Absensi Pekerja Tim Marketing, Sales dan Team Project Management Periode Tahun 2020 – 2023	4
Tabel 1. 3 Pra Survey Penentuan Variabel.....	5
Tabel 1. 4 Pra Survey Penentuan Indikator Variabel	8
Tabel 2. 1 Relevansi Topik Keberlanjutan.....	19
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3. 1 Tabel Operasionalisasi Variabel	56
Tabel 3. 2 Instrument Skala Likert.....	62
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	73
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	73
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden	74
Tabel 4. 4 Divisi Pekerjaan Responden	74
Tabel 4. 5 Hasil Pengujian Convergent Validity	77
Tabel 4. 6 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE).....	79
Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Discriminant Validity (Cross Loading)	80
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterion)	81
Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Discriminant Validity (Heterotrait Monotrait Ratio).	82
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	83
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Collinearity Statistic (VIF)	83
Tabel 4. 12 Nilai R-Square (R ²) Variabel Endogen	85
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Redudansi Validasi-Silang Konstruksi.....	88
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Hipotesis	89
Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Hipotesis (Specific Indirect Effects).....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan	18
Gambar 2. 2 Rerangka Konseptual Penelitian	50
Gambar 4. 1 Hasil Algoritma PLS	78
Gambar 4. 2 Hasil Uji Bootstrapping.....	90



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	107
Lampiran 2 Daftar Riwayat Hidup.....	108
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden	112
Lampiran 4 Hasil Output PLS.....	116
Lampiran 5 <i>Similarity Check</i>	122

