

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN, KOMPETENSI, PELATIHAN &
PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Magister Manajemen**



Oleh:

Nurul Rohmah

NIM. 2420412022

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2025**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NURUL ROHMAH

NIM : 2420.412.022

Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **“Pengaruh Budaya Perusahaan, Kompetensi, Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi)”** adalah karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut hukum, jika ternyata dikemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 08 Oktober 2025

Yang menyatakan



Nurul Rohmah

Nim. 2420412022

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

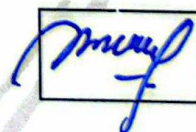
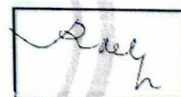
PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN, KOMPETENSI, PELATIHAN & PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi)

Oleh :
NURUL ROHMAH
NIM. 2420412022

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Nurul Qomariah.,MM

Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Ni Nyoman Putu Martini G.,MM



LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul : Pengaruh Budaya Perusahaan, Kompetensi, Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi), telah diuji dan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 08 Oktober 2025
Tempat : Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,



Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.MT.
NPK. 1967101611803861

Anggota 1,



Dr. Nurul Qomariah, MM
NPK. 1967081010603426

Anggota 2,



Dr. Ni Nyoman Putu Martini G., MM
NPK. 1967030810203499

Mengesahkan:



Dekan,



Maheni Ika Sari, SE., MM
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi,



Dr. Budi Santoso, MM, M.Akun
NPK. 1973100911139340

MOTTO

“Everyone has their own pace, not too rush and not too slow. All in perfect timing. Just enjoy your pace, workhard, believe yourself and improve everyangel in yourlife. Be Happy Life in the end”

“Success it’s not easy, It’s need strength and hard work. Jangan berhenti berjuang dalam mencapai sukses menurutmu, karena setiap orang memiliki kadar sukses dan kebahagiaannya sendiri. Cukup tutup telingamu dari orang-orang yang membicarakan mu dan tutup mulut mu untuk ikut mengatakan mereka. Just do your best for make your dreams come true.”

“Sistem belajar terbaik adalah berhenti melihat kekurangan dalam diri sendiri dan terus mencoba melihat kelebihan yang diri sendiri miliki. berhenti merasa *insecure* dan berhenti merasa rendah. Karena setiap orang memiliki kadar kemampuan yang sama, yang membuatnya berbeda adalah usaha dan kerja kerasnya.”

(Nurul Rohmah)



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat kesehatan, pemahaman dan kasih-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Pada kesempatan ini kami ucapkan banyak-banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya :

1. Kepada seseorang yang berjuang untuk semua hal sendiri yaitu, Diri saya sendiri “Nurul Rohmah”. Terimakasih karena sudah berjuang mewujudkan apa yang menurut orang tidak akan terwujud, berjuang tanpa henti antara bekerja dan pendidikan. Hanya karena untuk mimpi yang selalu di langitkan setiap malamnya. *You doing your best in this moment, and I so proud be part of you.*
2. Orang tua tercinta saya, Ayah Moh. Ni'am serta Ibu saya Sakhiyah yang selama ini mendidik, membimbing serta memberi saya semangat yang tiada henti dalam menjalani segala hal dalam kehidupan saya serta selalu menyayangi saya tanpa henti, yang selalu menuntun ke jalan yang lebih baik lagi. Mereka merupakan inspirasi terbesar saya dalam terus melangkah dan menjalani kehidupan.
3. Terimakasih kepada Nenek saya yang selalu menguatkan saya dalam menjalankan semuanya hingga sampai pada titik ini.
4. Kakak dan Adik saya tercinta, Adik AbdurRohman serta Adik Zahra yang senantiasa saya sayangi yang selalu mendukung saya dalam menjalani tugas akhir ini hingga tugas akhir tesis ini selesai.
5. Donatur dan *best support system* saya Farhan Fikri Robbani yang selalu mendukung dalam menjalani perkuliahan yang masih harus sambil bekerja, hingga tugas akhir tesis ini selesai.
6. Sahabat-sahabat saya terkasih, Anistiana Amaliyatus Sholehah, dan Wardatul Hasanah dan mereka yang tidak dapat saya sebutkan namanya, terimakasih sudah selalu menemani saya dan memberi saya semangat hingga dapat menyelesaikan semua nya.
7. Almamater saya yang kebanggakan Universitas Muhammadiyah Jember.
8. Untuk teman-teman seangkatan dan seperjuangan Magister Manajemen 2024 terima kasih kekompakan dan kebersamaan selama kita kuliah.

KATA PENGANTAR



Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah Swt, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti mampu menyelesaikan tesis berjudul “Pengaruh Budaya perusahaan, Kompetensi, Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi)”. Maksud dan tujuan dari penulisan dan penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Peneliti merasa bahwa dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak mendapatkan masukan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu peneliti hendak menyampaikan banyak terimakasih kepada pihak-pihak berikut :

1. Bapak Dr. Hanafi.,M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Ibu Maheni Ika Sari, SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Bapak Dr. Budi Santoso, MM.,M.Akun selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang selalu sabar dalam memberikan arahan kepada saya.
4. Ibu Dr. Nurul Qomariah.,MM selaku dosen pembimbing utama yang bersedia memberi saran, masukan, bantuan dan pengarahan hingga tersusun tesis ini.
5. Ibu Dr. Ni Nyoman Putu Martini G.,MM selaku dosen pembimbing pendamping yang bersedia memberi saran, masukan, bantuan dan pengarahan hingga tersusun tesis ini.
6. Dr. Ir. Eko Budi Satoto, M.MT selaku dosen penguji tesis yang bersedia memberi saran, masukan, dan pengarahan hingga tersusun tesis ini.
7. Seluruh dosen dan staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya program studi Magister Manajemen.
8. Bapak Farhan Fikri Robbani selaku CEO PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi yang sudah memberikan banyak *insight* dan pengalaman selama saya menjalankan tugas sebagai marketing dan mahasiswa magister dalam menjalankan penelitian.
9. Seluruh karyawan PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi bersedia memberikan waktunya untuk wawancara serta mengisi kuisioner.
10. Orangtua tercinta, Bapak Moh. Ni'am dan Ibu Sakhiyah,
11. Adik dan nenek saya tersayang,
12. Sahabat tercinta,

13. Teman-teman seperjuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember angkatan tahun 2024, khususnya program studi Magister Manajemen kelas Reguler.

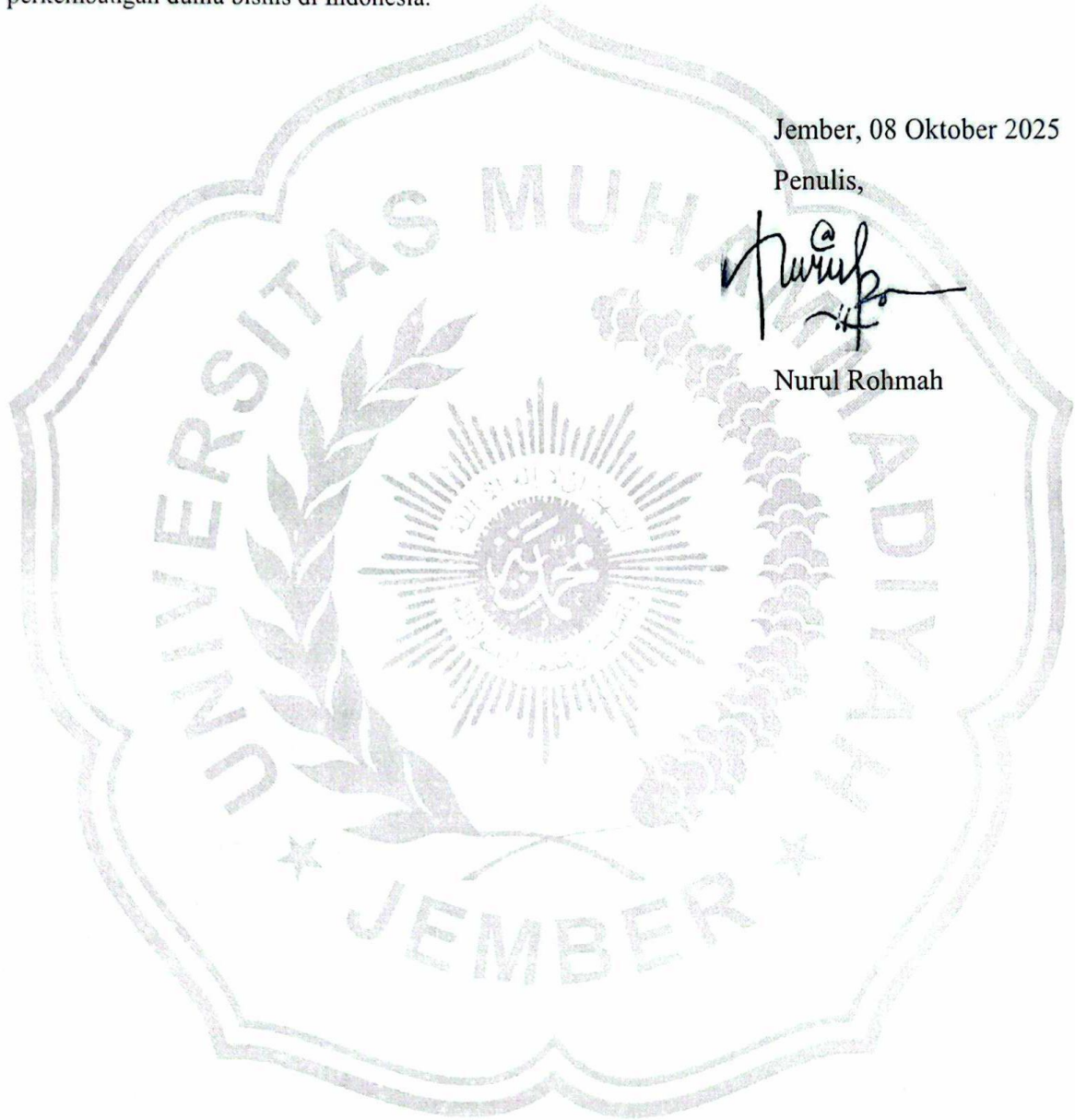
Semoga segala bimbingan, bantuan dan motivasi yang mereka berikan mendapatkan balasan kebaikan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih belum sempurna baik dari segi sistematika penulisan maupun tata bahasanya, oleh karena itu peneliti mengharapkan berbagai kritik dan saran yang bersifat membangun bagi penelitian ini. Peneliti mengharapkan semoga tesis ini bermanfaat bagi semua yang membacanya dan menginspirasi dalam perkembangan dunia bisnis di Indonesia.

Jember, 08 Oktober 2025

Penulis,



Nurul Rohmah



DAFTAR ISI

Halaman

TESIS

LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
MOTTO.....	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS	12
2.1 Kajian Teori	12
2.1.1 Teori RBV (Resource – Based View).....	12
2.2 <i>Grand Theory</i>	13
2.2.1 Kinerja Karyawan	13
2.2.2 Indikator Kinerja karyawan	14
2.2.3 Kepemimpinan.....	15
2.2.4 Indikator Kepemimpinan	15
2.2.5 Budaya Perusahaan	16
2.2.6 Indikator Budaya perusahaan.....	17
2.2.7 Kompetensi.....	18
2.2.8 Indikator Kompetensi	18
2.2.9 Pelatihan & Pengembangan	19
2.2.10Indikator Pelatihan & Pengembangan	20

2.3	Penelitian Terdahulu	21
2.4	Kerangka Konseptual	71
2.5	Pengembangan Hipotesis	72
2.5.1	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	72
2.5.2	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	72
2.5.3	Pengaruh Pelatihan & pengembangan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	73
2.5.4	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepemimpinan Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	74
2.5.5	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepemimpinan Pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	74
2.5.6	Pengaruh Pelatihan & pengembangan Terhadap Kepemimpinan Pada PT. PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	75
2.5.7	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	76
2.5.8	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi	76
2.5.9	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi	77
2.5.10	Pengaruh Pelatihan & pengembangan Terhadap Kinerja karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi.....	78
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		80
3.1	Pendekatan Penelitian	80
3.2	Desain Penelitian.....	80
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	81
3.3.1	Dimensionalisasi Variabel Budaya Perusahaan (X1)	81
3.3.2	Dimensionalisasi Variabel Kompetensi (X2)	81
3.3.3	Dimensionalisasi Variabel Pelatihan & pengembangan (X3).....	82
3.3.4	Dimensionalisasi Variabel Kepemimpinan (Z)	83
3.3.5	Dimensionalisasi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	83
3.4	Lokasi Penelitian.....	84
3.4.1	Lokasi Penelitian	84
3.4.2	Waktu Penelitian.....	84
3.5	Populasi dan Sampel	84
3.5.1	Populasi.....	84
3.5.2	Sampel	84

3.6	Teknik Pengumpulan Data	85
3.7	Teknis Analisis Data	86
3.8	Uji Measurement Model (<i>Outer Model</i>)	86
3.8.1	Uji Validitas.....	86
3.8.2	Uji Reabilitas	87
3.9	Uji Struktural Model (<i>Inner Model</i>).....	87
3.10	Analisis Uji Efek Mediasi	88
3.11	Pengujian Hipotesis.....	89
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		90
4.1	Gambaran Umum PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi	90
4.1.1	Strategi Digital & Branding.....	90
4.1.2	Tantangan Yang Dihadapi PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi	91
4.2	Karakteristik Responden	91
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	91
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	92
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	92
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	93
4.3	Analisa Data	94
4.3.1	Analisa Deskriptif Variabel Penelitian	94
4.3.2	Uji Outer Model.....	97
4.4	Uji Hipotesis.....	101
4.5	Uji Inner Model.....	106
4.6	Hasil Pembahasan	107
4.6.1	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan	107
4.6.2	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	108
4.6.3	Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan	109
4.6.4	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepemimpinan	110
4.6.5	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepemimpinan	111
4.6.6	Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kepemimpinan	112
4.6.7	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	114
4.6.8	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Leadership Sebagai Intervening	115
4.6.9	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Leadership Sebagai Intervening	116
4.6.10	Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Intervening	117
BAB V KESIMPULAN & SARAN		119

5.1	Kesimpulan	119
5.2	Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA		124
LAMPIRAN		130



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Data KPI PT. FTWO Sukses Globalindo Banyuwangi Tahun 2024	3
Tabel 2. 1 Penelitian Kolim et.al., (2020)	22
Tabel 2. 2 Penelitian Agditya et al.,(2020).....	23
Tabel 2. 3 Penelitian Aidah et al., (2020).....	24
Tabel 2.4 Penelitian Ketut Gunawan (2020)	25
Tabel 2.5 Penelitian Robert & Sitorus (2020)	26
Tabel 2.6 Penelitian Rosa & Regalado (2022)	27
Tabel 2.7 Penelitian Devinta & Santosa (2022)	28
Tabel 2.8 Penelitian Ede, A. & Sani, M. (2022).....	29
Tabel 2.9 Penelitian Qomariah et al., (2023).....	30
Tabel 2.10 Penelitian Ghanem et al., (2023)	31
Tabel 2.11 Penelitian Azzahra et al., (2023)	32
Tabel 2.12 Penelitian Widianingsih et al., (2023)	33
Tabel 2.13 Penelitian Niswatin & Soelistya (2024)	34
Tabel 2.14 Penelitian Fadillah et al., (2024)	35
Tabel 2.15 Penelitian Safitri et al., (2024).....	36
Tabel 2.16 Penelitian Omer, T., Khan, M., & Rehman, S. (2024).....	37
Tabel 2.17 Penelitian Imam et al., (2024)	38
Tabel 2.18 Penelitian Wulandari et al., (2024).....	39
Tabel 2.19 Penelitian Arfandi et al., (2024)	40
Tabel 2.20 Penelitian Nofita et al., (2024)	41
Tabel 2.21 Penelitian Samad et al., (2024).....	42
Tabel 2.22 Penelitian Arfandi & Muryati (2024).....	43
Tabel 2.23 Penelitian Nofita et al., (2024)	44
Tabel 2.24 Penelitian Parinding et al., (2024)	45
Tabel 2.25 Penelitian Nahrisah et al., (2024)	46
Tabel 2.26 Penelitian Lusiana et al., (2024).....	47
Tabel 2.27 Penelitian Safitri et al., (2024).....	48
Tabel 2.28 Penelitian Sanjaya et al., (2024).....	49
Tabel 2.29 Penelitian Fadilah et al., (2024).....	50
Tabel 2.30 Penelitian Zikrulloh et al., (2024).....	51
Tabel 2.31 Penelitian Romlah & Widyastuti (2024).....	52
Tabel 2.32 Penelitian Sukamto & Hwihanus (2024).....	53
Tabel 2.33 Penelitian Afrillia et al., (2025).....	54
Tabel 2.34 Penelitian Wahyuningsih et al., (2025)	55
Tabel 2.35 Penelitian Azzahra & Marpaung (2025).....	56
Tabel 2.36 Penelitian Rizali et al., (2025)	57
Tabel 2.37 Penelitian Purwito et al., (2025)	58
Tabel 2.38 Penelitian Masdaini et al., (2025).....	59
Tabel 2.39 Penelitian Albab et al., (2025).....	60

Tabel 2.40 Penelitian Ruchiyat et al., (2025)	61
Tabel 2.41 Penelitian Haryoto et al., (2025).....	62
Tabel 2.42 Penelitian Nadhif et al., (2025).....	63
Tabel 2.43 Penelitian Ketut Mulyadi (2025)	64
Tabel 2.44 Penelitian Magniatum & Mahmud (2025)	65
Tabel 2.45 Penelitian Lestari et al., (2025).....	66
Tabel 2.46 Penelitian Sulistyono Basuki (2025)	67
Tabel 2.47 Penelitian Marlina et al., (2025)	68
Tabel 2.48 Penelitian Widari et al., (2025).....	69
Tabel 2.49 Penelitian Sukmin et al., (2025)	70
Tabel 2.50 Penelitian Putra et al., (2025)	71
Tabel 3.1 Distribusi Sampel Berdasarkan Kriteria.....	84
Tabel 3. 1 Keterangan Skala Likert Kuisioner	85
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	90
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	90
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	91
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	91
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Budaya perusahaan.....	92
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi.....	93
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Pelatihan & Pengembangan.....	93
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan	94
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	94
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> variabel Budaya perusahaan.....	95
Tabel 4.11 <i>Convergent Validity</i> variabel Kompetensi	96
Tabel 4.12 <i>Convergent Validity</i> variabel Pelatihan dan Pengembangan.....	96
Tabel 4.13 <i>Convergent Validity</i> variabel kinerja Karyawan	97
Tabel 4.14 <i>Convergent Validity</i> variabel Kepemimpinan	97
Tabel 4. 15 Tabel Uji Reliabilitas.....	98
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis	99
Tabel 4.17 Nilai Koefisiensi Pengaruh Jalur Langsung	101
Tabel 4.18 Nilai Koefisiensi Pengaruh Jalur Langsung.....	103
Tabel 4.19 Nilai <i>R-Square</i>	104
Tabel 4.20 Nilai F^2 (<i>Effect Size</i>).....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka konseptual	72
Gambar 4.1 Uji Hipotesis	100



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pernyataan kuisioner	129
Lampiran 2 : Lembar pengujian	131
Lampiran 3 : Data kuisioner	135

