

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah  
Kabupaten Bondowoso)**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh

**DENY FRIYANTI  
NIM. 1720412003**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
JEMBER  
2019**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso)**

Yang disusun oleh Deny Friyanti telah dipertahankan didepan  
Tim Penguji Pada Tanggal 02 Agustus 2019

TIM PENGUJI

Ketua

**Dr. Nurul Oomariyah, MM**  
NPK. 06.03.426

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

**Dr. Abadi Sanosra, MM**  
NPK. 05 09 478

**Dr. Arik Susbiyani, M.Si**  
NIP. 01.09.289

Jember, 02 Agustus 2019

Ketua Program Studi

Direktur

**Dr. Abadi Sanosra, MM**  
NPK. 05 09 478

**Dr. Hanafi, M.Pd**  
NIP. 19670815 199203 1 002

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia-Nya, yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso)”

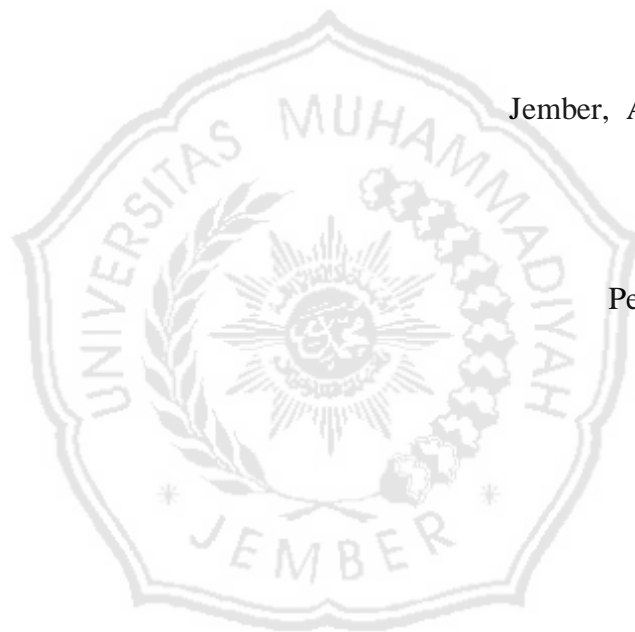
Dalam penyusunan Tesis ini penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan, pengarahan dan bantuan berbagai pihak, tentunya tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada yang terhormat:

1. Dr. M. Hazmi, DESS., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Dr. Hanafi, M.Pd., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jember
3. Dr. Abadi Sanosra, MM selaku Pembimbing I dalam membimbing dan mengarahkan dalam penelitian ini.
4. Dr. Arik Susbiyani, M.Si selaku Pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan dan mengarahkan yang terbaik demi mewujudkan suatu karya ilmiah yang berkualitas dan sesuai yang diharapkan.
5. Dr. Nurul Qomariyah, MM selaku Ketua Tim Penguji.
6. Civitas Akademika Universitas Muhammadiyah Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu sangat diharapkan masukan serta kritikan yang membangun demi lebih baiknya laporan akhir ini. Sebagai manusia biasa, penulis sadar bahwa tidak lepas dari kesalahan, apabila terdapat hal-hal yang kurang berkenan sudilah kiranya dibukakan pintu maaf.

Akhirnya penulis berharap semoga tulisan ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Jember, Agustus 2019



Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Persetujuan Pembimbing .....	ii
Pengesahan Tesis .....	iii
Pernyataan Orisinalitas .....	iv
Persembahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
Abstrak .....	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II : KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kajian Teori .....	13
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	17
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	24
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	30
2.1.5 Kinerja .....	35
2.2 Penelitian Terdahulu .....	41
2.3 Kerangka Konsep Penelitian .....	57
2.4 Pengembangan Variabel dan Hipotesis .....	59
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	59
2.4.2 Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	60

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	61
2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	62
2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	63

### BAB III : METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	66
3.2 Desain Penelitian	67
3.2.1 Variabel Dependen	67
3.2.2 Variabel Independen	67
3.2.3 Variabel Intervening	68
3.3 Definisi Operasional Variabel	68
3.3.1 Dimensional Gaya Kepemimpinan	68
3.3.2 Dimensional Lingkungan Kerja	70
3.3.3 Dimensional Kepuasan Kerja	71
3.3.4 Dimensional Kinerja Pegawai	72
3.4 Tempat dan Waktu Penelitian	73
3.5 Populasi dan Sampel	74
3.5.1 Populasi	74
3.5.2 Sampel	75
3.6 Metode Pengumpulan Data	76
3.6.1 Jenis dan Sumber Data	76
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data	76
3.6.3 Teknik Pengolahan Data	78
3.7 Uji Instrumen	80
3.7.1 Uji Validitas	80
3.7.2 Uji Reliabilitas	80
3.8 Analisis Data	81
3.8.1 Analisa Outer Model	82
3.8.2 Analisis Inner Model	84
3.8.3 Pengujian Hipotesa	84

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Penelitian	85
4.1.1 Karakteristik Responden	85
4.1.1.1 Jenis Kelamin Responden	85
4.1.1.2 Usia Responden	86
4.1.1.3 Pendidikan Responden	86
4.1.1.4 Masa Kerja Responden	88
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	90
4.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	90
4.2.2 Variabel Lingkungan Kerja (X2)	91
4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	93
4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)	94
4.3 Analisis Data	96
4.3.1 Uji Outer Model	96
4.3.2 Uji Hipotesis	102

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan .....	112
5.2 Saran .....	113

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Capaian Kinerja BPKAD.....	6
Tabel 1.2 Rekapitulasi SKP BPKAD .....	8
Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian .....	68
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai .....	69
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	83
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	84
Tabel 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	85
Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Lingkungan Kerja (X2).....	86
Tabel 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (Z) ...	88
Tabel 4.8 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	90
Tabel 4.9 Convergent Validity Variabel Gaya Kepemimpinan.....	92
Tabel 4.10 Convergent Validity Variabel Komitmen Kerja .....	92
Tabel 4.11 Convergent Validity Variabel Kepuasan Kerja .....	93
Tabel 4.12 Convergent Validity Variabel Kinerja Pegawai.....	93
Tabel 4.13 Uji Validitas dengan Combined Loadings and Cross-Loadings .....	94
Tabel 4.14 Uji Reliabilitas .....	95

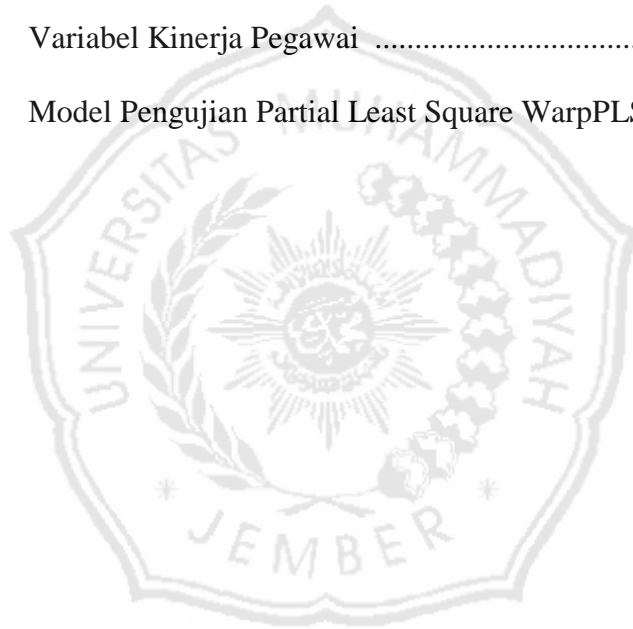


Tabel 4.15 Model fit and quality indices .....	96
Tabel 4.16 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh	
Total.....	119



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	54
Gambar 3.1	Variabel Gaya Kepemimpinan.....	64
Gambar 3.2	Variabel Lingkungan Kerja.....	65
Gambar 3.3	Variabel Kepuasan Kerja .....	66
Gambar 3.4	Variabel Kinerja Pegawai .....	67
Gambar 3.4	Variabel Kinerja Pegawai .....	75
Gambar 4.1	Model Pengujian Partial Least Square WarpPLS 6.0 .....	97



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner .....	112
Lampiran 2 Data Responden.....	115
Lampiran 3 Hasil Analisis Data .....	121



## DAFTAR RUJUKAN

- Aan Hardiyana dan Farina Helwiyan. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung)*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol. 5, Nomor 2, 2011 ISSN:2443-0633
- Ahmad, Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura. Mandar Maju.
- Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan, 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014
- Anatan, Lina dan Ellitan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek. Edisi Revisi Kelima*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Bizhan Shafie (2013). "The Relationship Between Leadership Style And Employee Performance (Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province)". Singaporean Journal Of Business Economics, And Management Studies Vol.2, No 5 2013
- Carlaw, Deming dan Friedman. 2003. *Managing and Motivating Contact Center Employee*. Singapore: Mc. Graw hill Publishing Company.
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta.
- Davis, Keith & John W. Newstorm. 2008. *Jilid 1-2 Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Garry Surya Changgriawan. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada One Way Production Karyawan)*. AGORA Vol. 5 No. 3. 2017

- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang; Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang; Universitas Diponegoro
- Gorda, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya, Kriya Gematama
- Handari, Nawawi. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hani, Handoko. T . 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE:
- Hasley. 2001. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hesti Eko Poerwaningrum dan Frans Sudirjo. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD.Hj Isriati Baiturrahman I Semarang)*. Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, ISSN:2302-2752 Vol. 5, Nomor 1, 2016
- Hussein, A.S. 2015, *Modul Ajar Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008. *Pengaruh motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, Nomor 2, September 2008:124-135
- Indriantoro, Nur dan Suparno. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis* .Yogyakarta, BPFE.
- Kartini Kartono, 1994. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Persahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kartini, Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi 10th*. Edisi Indonesia. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*: Bandung, Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu , 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, PT. Remaja Ronda Karya.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2017. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung, PT. Refika Aditama.
- Mulyanto dan Sutrisno. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai* Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol 2, Nomor 1 Desember 2007.
- Myers, D.G. 1999. *Social Psychology*. Boston. McGraw-Hill. College
- Narimawati, Umi. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Agung Media
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalia*. Edisi Kesembilan. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito. A. S. 2009. *Manajemen Personalia*. Graha Indonesia. Jakarta.
- Noor Ubaidillah. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada koperasi simpan pinjam (KSP) Utama Karya Cabang Semarang)*. Dokumen Karya Ilmiah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro Semarang 2015.
- Nurul Ana Ardiyani dan Rini Nugrahaeni. 2017. *Analisi Pengaruh Lingkungan Kerja, Kualitas Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT.PLN (Persero) Kantor Distribusi Jateng dan D.I Yogyakarta*. Diponegoro Journal Of Management, Vol 6, Nomor 4 Tahun 2017 Halaman 1-10.

- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rasmuji dan H. Ratnawati Dwi Putranti. 2017. *Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PD. BPR BKK Batang)*. Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen Vol. 32 No. 2 Juli 2017
- Rivai, Veithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan; Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. 1998. *Organization Behavior*. New Jersey Prentice Hall inc. Englewood
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A.Judge. 2008. *Organizational Behaviour (12 ed.)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge, 2009. *Organizational Behaviour*. 13 Three Edition, USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall.
- Sadar Malayu, Hasibuan. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sadar Malayu, Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sadar Malayu, Hasibuan. 2009. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sadar Malayu, Hasibuan. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT. Refika Aditama

- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Shilverthorn. 2001. *Human Phsiology An Integrated Approach. Second Edition. United States of America.: Benjamin Cummings.*
- Soetjipto, Budi W. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif (Bagian 1), dalam A. Usmara, ed. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Syofian Siregar. 2017. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Suradinata E. 1995. *Psikologi Kepegawaian dan Peraturan Pimpinan dalam Motivasi Kerja*. Bandung: Ramadhan.
- Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan*. Lombok; Holistica
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen.*, Jakarta : Rajawali Pres.



- Triantoro, Safaria. 2004. *Kepemimpinan, Dasar- dasar Pengembangannya*. Edisi 2. Yogyakarta: Andi.
- Tohardi, Ahmad . 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Bandung: Mandar Maju,
- Yuki, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : PT Indeks
- Yuniarsih, Tjutju. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA,CV.
- Zainun. 2001. *Kebijakan Kinerja Organisasi*. Elek Media Komputindo. Jakarta

