

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA
DAN *TEAMWORK* TERHADAP KINERJA DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI PT. SINAR INDAH KERTAS PLANT 1 PATI**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
TEAMWORK TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI PT. SINAR INDAH KERTAS PLANT 1 PATI**

Oleh :

SYAILENDRA REZA ARFAKHSYAH

2021-01-040

Telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Tesis

Program Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Pada tanggal 16 Mei 2023

Pembimbing I

Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M

NIDN. 0616077304

Pembimbing II

Dr. Dra. Mamik Indaryani., M.S

NIDN. 0628045901

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M

NIDN. 0618066201

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MURIA KUDUS

2023

HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN
TEAMWORK TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
DI PT. SINAR INDAH KERTAS PLANT 1 PATI**

Nama Mahasiswa : SYAILENDRA REZA ARFAKHSYAH
NIM : 202101040
Program Studi : Magister Manajemen
Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 16 Mei 2023

TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M (.....)

Anggota : Dr. Dra. Mamik Indaryani., M.S (.....)

TIM PENGUJI

Dosen Penguji : Sutono, S.E., M.M., PhD (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis dengan judul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* DI PT. SINAR INDAH KERTAS PLANT 1 PATI

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia gelar Magister Manajemen (MM) dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, Mei 2023



Syailendra Reza Arfakhsyah
2021-01-040

RIWAYAT HIDUP

Syailendra Reza Arfakhsyah, berjenis kelamin laki-laki. Lahir di Luwuk, 05 Agustus 1996. Alamat Desa Pegandan RT. 05/RW. 01, Kecamatan Margorejo, Kabupaten Pati, Provinsi Jawa Tengah. Riwayat Pendidikan SD Negeri Pegandan 01 lulus tahun 2005, SMP Negeri 5 Pati lulus tahun 2011, SMA Negeri 2 Pati lulus tahun 2014 dan memperoleh gelar Sarjana Teknik (S.T) dari Fakultas Teknik Program Studi Teknik Kimia Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2019.

Mulai tahun 2013-2017 bekerja sebagai administrasi di Toko Sembako “TJ” di Kabupaten Pati. Tahun 2018-2020 bekerja sebagai staff administrasi di UD. Sumber Waras di Kabupaten Demak. Sejak tahun 2020 bekerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati sampai sekarang.

Kudus, Mei 2023

Syailendra Reza Arfakhsyah
2021-01-040

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam pelaksanaan dan penyusunan laporan tesis ini, penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih atas bantuan serta kerjasama yang baik sehingga laporan tesis ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si selaku Rektor Universitas Muris Kudus yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
2. Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang telah memberikan dorongan, semangat dan kemudahan dalam penyusunan tesis.
3. Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Pembimbing Tesis Pertama Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan serta memberikan saran hingga terwujudnya tesis ini.
4. Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S selaku Pembimbing Tesis Kedua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan serta memberikan saran hingga terwujudnya tesis ini.
5. Sutono, S.E., M.M., PhD selaku Penguji Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang telah meluangkan waktu untuk menguji, mengarahkan serta memberikan saran hingga terwujudnya tesis ini.
6. Bowo Artanto selaku Manager PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati yang telah memberikan izin lokasi perusahaan sebagai tempat penelitian dan penyusunan tesis.
7. Kedua orang tua, adik perempuan dan calon istriku yang telah memberikan semangat, do'a, dan bantuan materiil kepada penulis.
8. Semua pihak yang telah membantu penyusunan Laporan Penelitian ini hingga bisa selesai dalam bentuk laporan.

Kudus, Mei 2023

Syailendra Reza Arfakhsyah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan *Teamwork* Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Struktural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini yaitu karyawan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati berjumlah 224 karyawan. Berdasarkan hasil analisa dan implikasi dari penelitian ini secara teoritis Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *Teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi sebagai parsial mediasi .

Kata Kunci : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *Teamwork*, Kinerja dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

This study aims to test the Effect of Leadership, Work Environment and Teamwork on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati. The model that will be used in this study is a tiered structure model and to test hypothesis proposed, the analysis technique used is SEM (Structural Equation Modelling) which is operated through the AMOS program. The sampling technique uses the proportional random sampling technique. The population selected in this study was employees at PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati has 224 employees. Based on the results of the analysis and the implications of this research, theoretically leadership has a positive and significant effect on performance, work environment has a positive and significant effect on performance, teamwork has a positive and significant effect on performance, leadership has a positive effect and significant on job satisfaction, work environment has a positive and significant effect on job satisfaction, teamwork has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has an effect positive and significant to performance. Indirect influence is greater than direct influence. So it can be said that job satisfaction can be a partial mediation.

Keywords : Leadership, Work Environment, Teamwork, Performance and Work Satisfaction.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas berkat, rahmat, karunia dan anugrah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN *TEAMWORK* TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. SINAR INDAH KERTAS PLANT 1 PATI”.

Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Muria Kudus. Sebagai sebuah tesis tentunya masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kami harapkan kritik, saran dan masukan yang membangun. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca. Dengan segala kekurangannya semoga mampu memberikan sumbangsih kendati kecil untuk diterapkan baik dalam praktek maupun untuk penelitian selanjutnya.

Pati, Mei 2023.

Penulis,

SYAILENDRA REZA ARFAKHSYAH

NIM. 202101040

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
BAB II. TELAAH PUSTAKA	14
2.1 Penelitian Terdahulu	14
2.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	14
2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	15
2.1.3 Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kinerja	17
2.1.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	18
2.1.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	19
2.1.6 Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kepuasan Kerja	19
2.1.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	20
2.2 Landasan Teori	21
2.2.1 Kepemimpinan	23
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	23

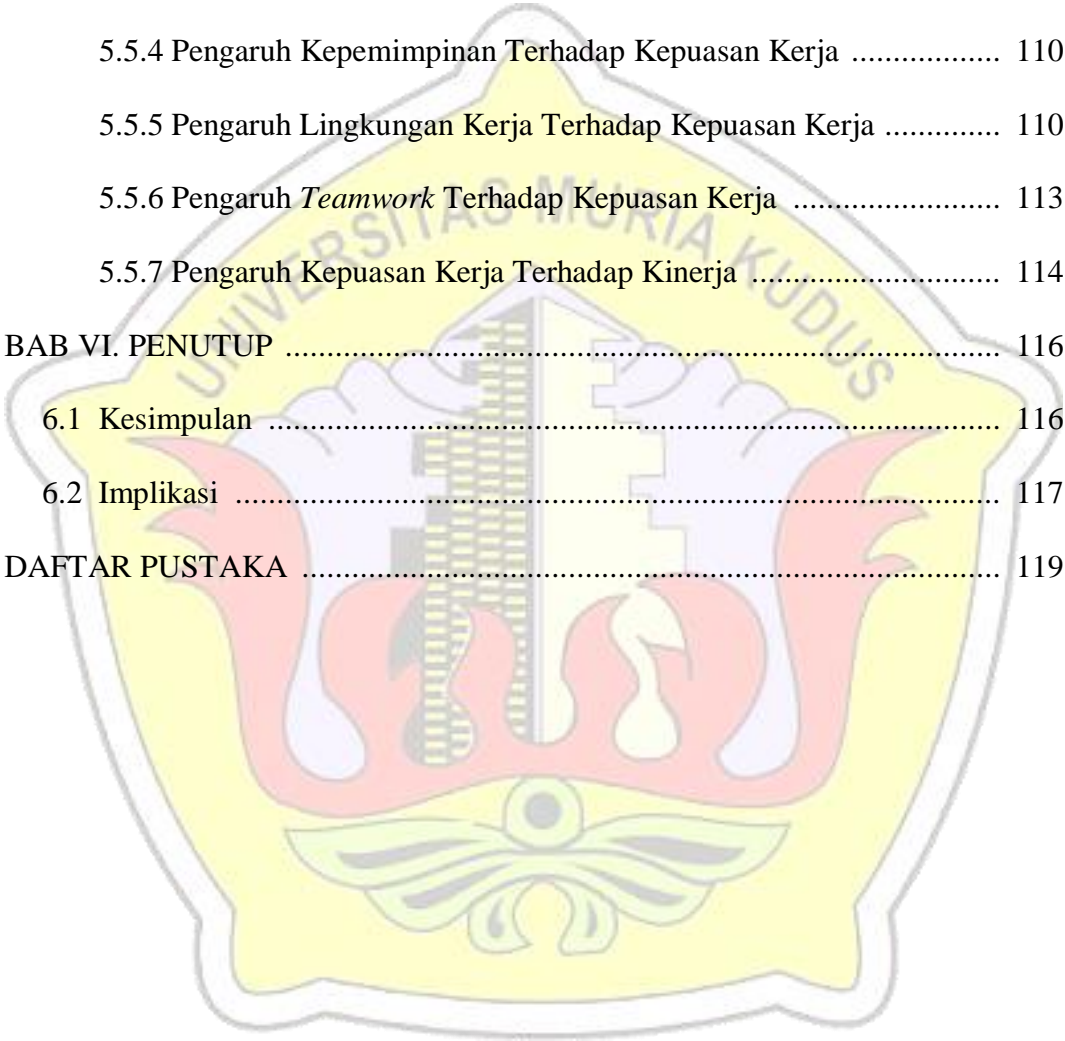
2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan	28
2.2.2 Lingkungan Kerja	29
2.2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja	29
2.2.2.2 Manfaat Lingkungan Kerja	32
2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja ...	33
2.2.2.4 Indikator Lingkungan Kerja	35
2.2.3 <i>Teamwork</i>	38
2.2.3.1 Pengertian <i>Teamwork</i>	38
2.2.3.2 Tipe-tipe <i>Teamwork</i>	41
2.2.3.3 Tahap-tahap <i>Teamwork</i>	42
2.2.3.4 Membangun Tim Yang Efektif	43
2.2.3.5 Indikator <i>Teamwork</i>	43
2.2.4 Kinerja	44
2.2.4.1 Pengertian Kinerja	44
2.2.4.2 Indikator Kinerja	46
2.2.5 Kepuasan Kerja	47
2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja	47
2.2.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	49
2.2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja	52
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL	53
3.1 Kerangka Konseptual	53
3.2 Hipotesis Penelitian	54
3.3 Pengaruh Antar Variabel	55

3.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	55
3.3.2 Pengaruh Lingkungan Terhadap Kinerja	56
3.3.3 Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kinerja	57
3.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	58
3.3.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	59
3.3.6 Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kepuasan Kerja	60
3.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	60
BAB IV. METODE PENELITIAN	62
4.1 Populasi dan Sampel	62
4.1.1 Populasi	62
4.1.2 Sampel	62
4.1.3 Teknik Pengambilan Sampel	63
4.2 Variabel Penelitian	64
4.2.1 Macam Variabel	64
4.2.2 Definisi Operasional Variabel	65
4.2.2.1 Kepemimpinan	65
4.2.2.2 Lingkungan Kerja	65
4.2.2.3 <i>Teamwork</i>	66
4.2.2.4 Kinerja Karyawan	66
4.2.2.5 Kepuasan Kerja	67
4.3 Jenis dan Sumber Data	67
4.3.1 Data Primer	68
4.3.2 Data Sekunder	68

4.4 Metode Pengumpulan Data	68
4.5 Uji Instrumen Data (Uji Validitas dan Reliabilitas)	68
4.5.1 <i>Convergence Validity</i>	68
4.5.2 <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	68
4.5.3 <i>Disciminant Validity</i>	69
4.5.4 <i>Construct Reliability</i>	69
4.6 Analisis Data	70
4.6.1 Pengembangan Model Teoritis	70
4.6.2 Pengembangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	70
4.6.3 Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan	71
4.6.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	71
4.6.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	72
4.6.6 Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit</i>	73
4.6.7 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	74
4.6.8 Interpretasi dan Modifikasi Model	76
4.6.9 Pengujian Hipotesis	77
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	78
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	78
5.1.1 Profil PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati	78
5.2 Penyajian Data	79
5.2.1 Karakteristik Responden	79
5.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Variabel	80
5.2.2.1 Variabel Kepemimpinan	80

5.2.2.2 Variabel Lingkungan Kerja	81
5.2.2.3 Variabel <i>Teamwork</i>	82
5.2.2.4 Variabel Kinerja	83
5.2.2.5 Variabel Kepuasan Kerja	84
5.3 Analisis Data	85
5.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	85
5.3.1.1 Uji Validitas	85
5.3.1.2 <i>Variance Extracted</i> (AVE)	86
5.3.1.3 <i>Discriminant Validity</i>	86
5.3.1.4 Uji Reliabilitas	87
5.3.2 <i>Structural Equal Modeling</i> (SEM)	88
5.3.3 Evaluasi Atas Asumsi-asumsi SEM	88
5.3.3.1 Normalitas Data	88
5.3.3.2 <i>Outliers</i>	89
5.3.4 Analisis Faktor Konfirmatori	90
5.3.4.1 Konstruk Eksogen (X)	91
5.3.4.2 Konstruk Endogen (Y)	93
5.3.5 Analisis <i>Full Measurement Structural Equation Modelling</i>	95
5.3.6 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	96
5.3.7 Uji Signifikasi Kausalitas	97
5.4 Pengujian Hipotesis	99
5.4.1 Analisis Pengaruh Langsung	100
5.4.2 Analisis Pengaruh Tidak Langsung	104

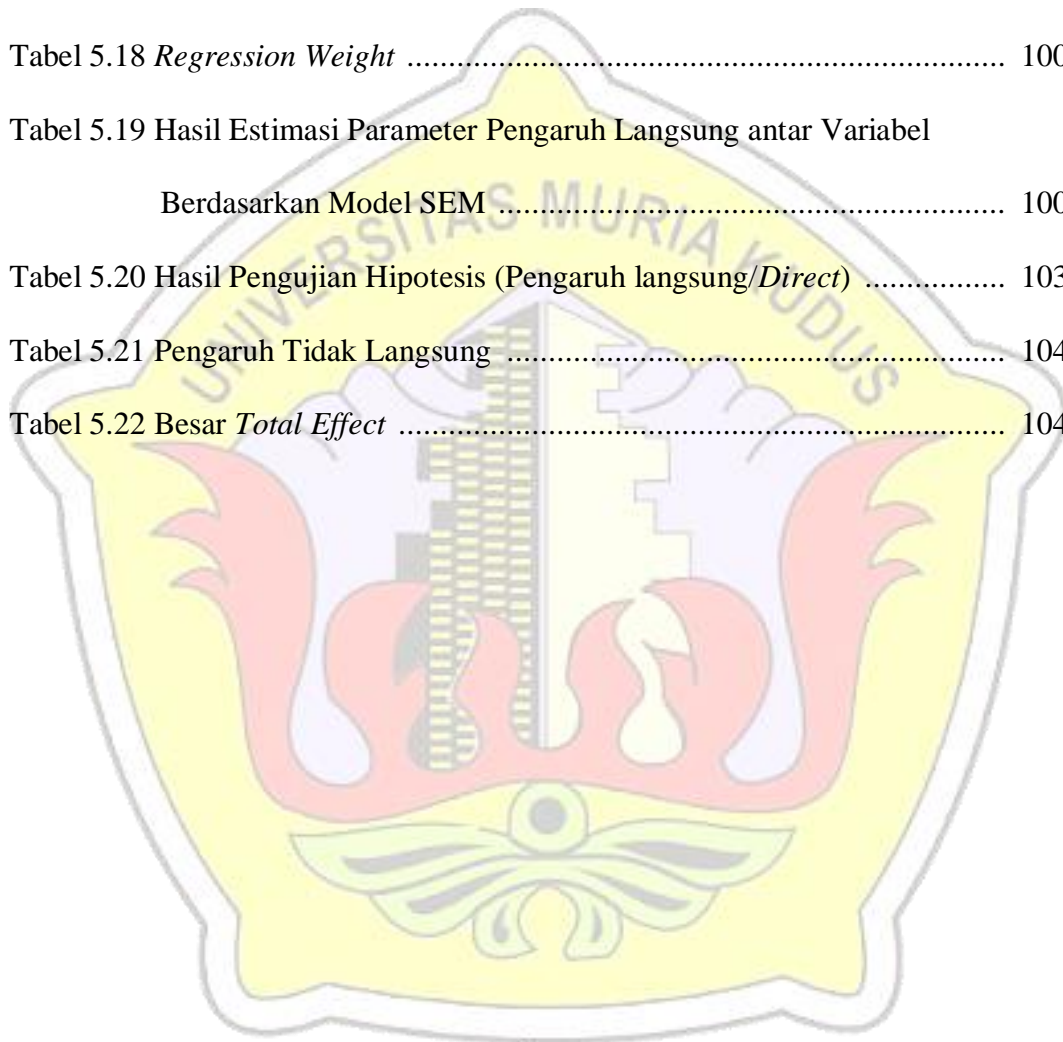
5.4.3 Besarnya <i>Total Effect</i>	104
5.5 Pembahasan	106
5.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	106
5.5.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	107
5.5.3 Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kinerja	109
5.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	110
5.5.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	110
5.5.6 Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kepuasan Kerja	113
5.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	114
BAB VI. PENUTUP	116
6.1 Kesimpulan	116
6.2 Implikasi	117
DAFTAR PUSTAKA	119



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Survei Awal Indikator Kepemimpinan di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati	3
Tabel 1.2 Hasil Survei Awal Indikator Lingkungan Kerja di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati	5
Tabel 1.3 Hasil Survei Awal Indikator <i>Teamwork</i> di PT. Sinar Indah Kertas Plant 1 Pati	7
Tabel 4.1 <i>Proportional Random Sampling</i>	63
Tabel 4.2 <i>Goodness-of-Fit Indices</i>	76
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Mencakup Jenis Kelamin, Usia, dan Tingkat Pendidikan	79
Tabel 5.2 Frekuensi Variabel Kepemimpinan	80
Tabel 5.3 Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja	81
Tabel 5.4 Frekuensi Variabel <i>Teamwork</i>	82
Tabel 5.5 Frekuensi Variabel Kinerja	83
Tabel 5.6 Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	84
Tabel 5.7 Uji Validitas	85
Tabel 5.8 <i>Variance Extracted (AVE)</i>	86
Tabel 5.9 Uji <i>Discriminant Validity</i>	87
Tabel 5.10 Uji Reliabilitas	87
Tabel 5.11 <i>Assessment Of Normality</i>	89
Tabel 5.12 Pengujian <i>Multivariate Outliers</i>	90

Tabel 5.13 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Eksogen	92
Tabel 5.14 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Variabel Endogen	94
Tabel 5.15 Pengujian Kesesuaian Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	97
Tabel 5.16 <i>Standardized Regression Weight</i>	98
Tabel 5.17 <i>Square Multiple Correlation</i>	99
Tabel 5.18 <i>Regression Weight</i>	100
Tabel 5.19 Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM	100
Tabel 5.20 Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung/ <i>Direct</i>)	103
Tabel 5.21 Pengaruh Tidak Langsung	104
Tabel 5.22 Besar <i>Total Effect</i>	104



DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1 Konstruk Eksogen	92
Gambar 5.2 Konstruk Endogen	93
Gambar 5.3 Analisis <i>Full Measurement Structural Equation Modelling</i>	95
Gambar 5.4 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	96

