

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI  
KERJA PEGAWAI DINAS BINA MARGA PENGAIRAN &  
ENERGI SUMBER DAYA MINERAL KABUPATEN JEPARA**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2016**

TESIS

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI  
KERJA PEGAWAI DINAS BINA MARGA PENGAIRAN &  
ENERGI SUMBER DAYA MINERAL KABUPATEN JEPARA**

Oleh :

**MUHAIMIN**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 22 Agustus 2016  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui ,

Tim Pembimbing,

Pembimbing Utama



**Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM**  
NIDN. 0625076401

Pembimbing Anggota



**Dr. Drs. H. M. ZAINURI, MM**  
NIS. 0615076301

Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Muria Kudus





**Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM**  
NIDN. 0625076401

**HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS**

**JUDUL : KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS BINA MARGA PENGAIRAN & ENERGI SUMBER DAYA MINERAL KABUPATEN JEPARA**

Nama Mahasiswa : **MUHAIMIN**  
NIM : 2014-01-127.  
Program Studi : Magister Manajemen  
Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

TIM PEMBIMBING :  
Ketua : Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM  (.....)  
Anggota : Dr. Drs. H. M. ZAINURI, MM  (.....)

TIM DOSEN PENGUJI :  
Dosen Penguji : Dr. MOKHAMAD ARWANI, SE.MM  (.....)  
Tanggal Ujian : 22 Agustus 2016

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis dengan judul :

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS BINA MARGA PENGAIRAN & ENERGI SUMBER DAYA MINERAL KABUPATEN JEPARA**

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 dikutip 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 dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus,

2016

Penulis

**MUHAIMIN**

## UCAPAN TERIMA KASIH

1. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :  
Dr. Suparno, SH MS, selaku Rektor Universitas Muria Kudus, selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
2. Dr. H. Mochamad Edris, Drs, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi UMK yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi.
3. Dr. Drs. H. Joko Utomo, MM, selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan pembimbing utama yang telah memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
4. Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM, selaku pembimbing anggota yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan Tesis ini.
5. Para dosen dan rekan-rekan penulis di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah banyak memberikan bantuan atau ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.
6. Istri dan anakku tercinta yang telah banyak mendukung dan memberikan semangat dalam penulisan tesis ini.
7. Pihak-pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu, yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa yang melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Kudus,

2016

Penulis

**MUHAIMIN**

## MOTTO

“Bahwa tiada yang orang dapatkan, kecuali yang ia usahakan, Dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya.” (Q.S. An Najm ayat 39-40)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan lain dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”. (Q.S. Al-Insyiroh : 6-8).



## RIWAYAT HIDUP

MUHAIMIN, tempat tanggal lahir di: Jepara, 16 Agustus 1974 anak dari ayah Tarmuji dan Ibu Jubaidah. Riwayat Pendidikan di SD Negeri 2 Sekuro, Mlonggo, Jepara lulus tahun 1986, SMP Negeri 1 Pecangaan Jepara lulus tahun 1989, SMA Negeri Pecangaan Jepara lulus tahun 1992, dan di Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Terbuka lulus Tahun 2004. Pengalaman Kerja Kasubbid. Pengangkatan dan Kepangkatan Pegawai BKD Kabupaten Jepara dari tahun 2012 – sekarang.



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas berkah dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PEGAWAI DINAS BINA MARGA PENGAIRAN & ENERGI SUMBER DAYA MINERAL KABUPATEN JEPARA**. Tesis ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen (S-2) di Universitas Muria Kudus.

Sebagai sebuah tesis tentunya tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kami harapkan kritik, saran, dan masukan yang membangun. Tidak lupa kami juga sampaikan ucapan terima kasih kepada Pembimbing Dr. Drs.H. Joko Utomo, MM dan Dr. Drs. H. M. Zainuri, MM yang telah memberikan dukungan sehingga Tesis ini dapat selesai sesuai rencana.

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.

Kudus,

2016

Penulis

**MUHAIMIN**



## ABSTRAK

Kualitas sumber daya manusia yang baik akan terwujud apabila kepuasan kerja sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja telah terpenuhi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan 1) pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, 2) pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, serta 3) pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Subjek penelitian ini adalah pegawai Dinas Bina Marga Pengairan & Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jepara. Sampel penelitian diambil sebanyak 120 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen yang berbentuk kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, maupun budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja.

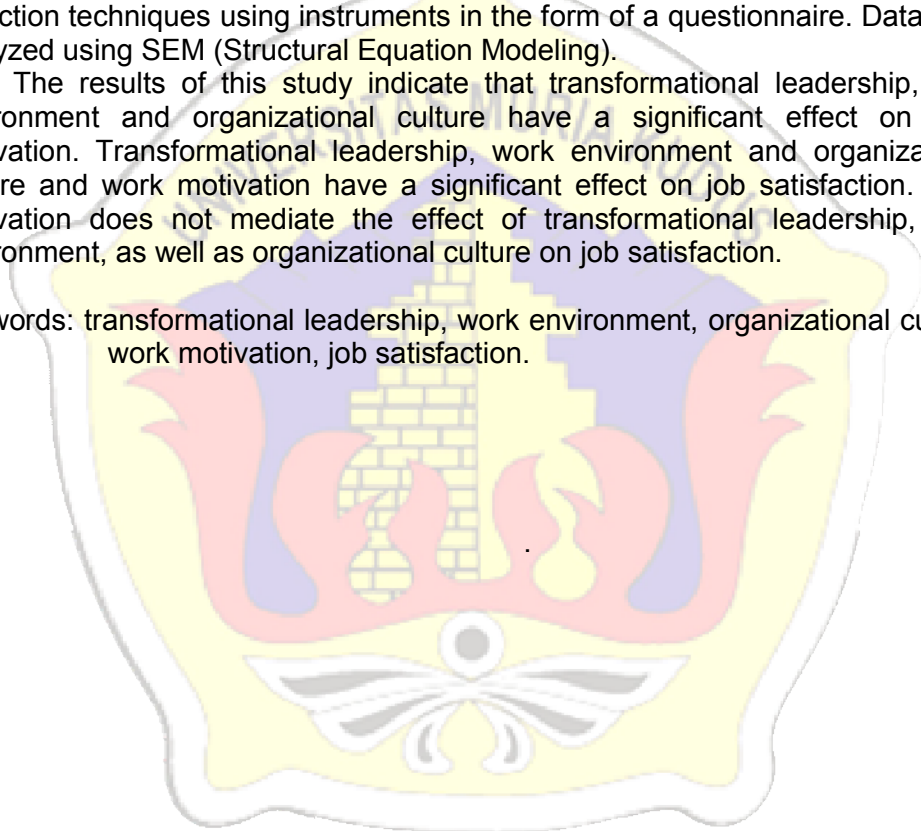
## ABSTRACT

The quality of human resources that will either be realized if job satisfaction as an element affecting the performance has been met. The purpose of this study is to analyze and describe 1) the effect of transformational leadership, work environment and organizational culture on work motivation, 2) effect of transformational leadership, work environment, organizational culture and work motivation on job satisfaction, and 3) the effect of transformational leadership, work environment, organizational culture on job satisfaction and work motivation as an intervening variable.

This type of research is explanatory research. The subjects were employees of the Department of Highways Water & Energy and Mineral Resources Jepara regency. Samples were taken by 120 respondents. Data collection techniques using instruments in the form of a questionnaire. Data were analyzed using SEM (Structural Equation Modeling).

The results of this study indicate that transformational leadership, work environment and organizational culture have a significant effect on work motivation. Transformational leadership, work environment and organizational culture and work motivation have a significant effect on job satisfaction. Work motivation does not mediate the effect of transformational leadership, work environment, as well as organizational culture on job satisfaction.

Keywords: transformational leadership, work environment, organizational culture, work motivation, job satisfaction.

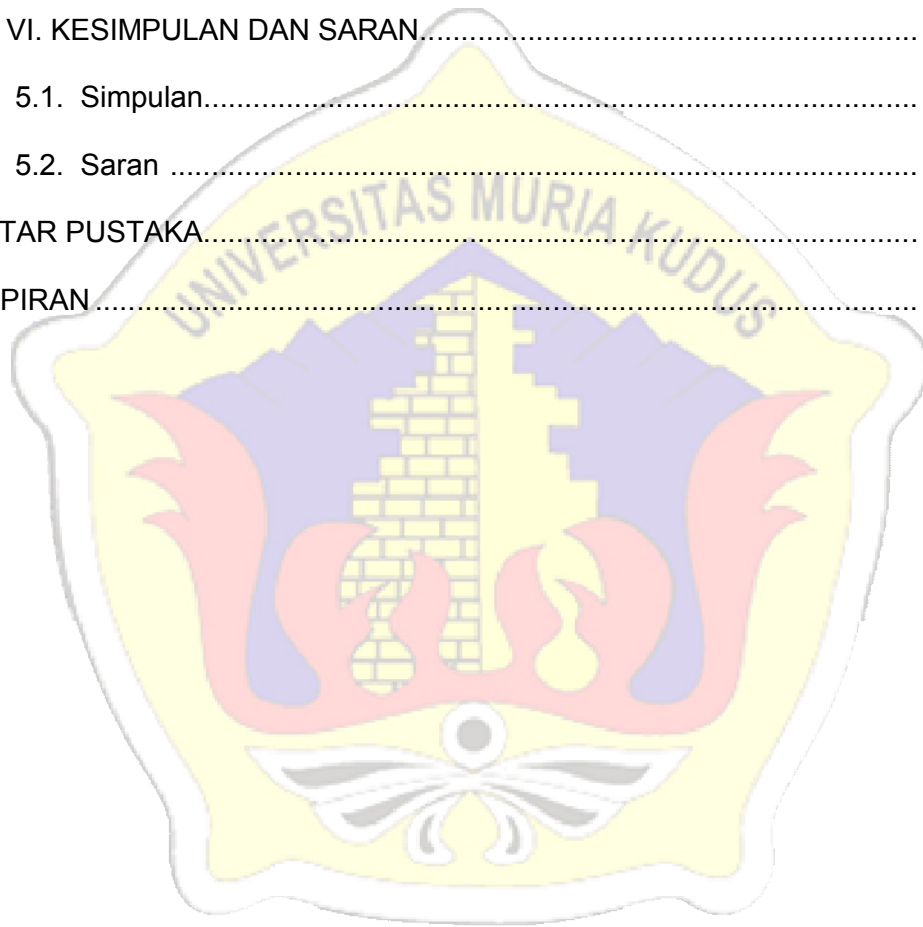


## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
MOTTO .....	vi
RIWAYAT HIDUP.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACS .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	10
2.1. Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.2. Lingkungan Kerja.....	13
2.3. Budaya Organisasi .....	15
2.4. Motivasi Kerja .....	19

	Halaman
2.5. Kepuasan Kerja Pegawai .....	24
2.5.1 Pengertian Kepuasan kerja.....	24
2.5.2 Teori Kepuasan Kerja .....	25
2.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	27
2.6. Pengaruh Antar variabel .....	30
2.7. Penelitian Terdahulu .....	37
<b>BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1. Perumusan Model .....	41
3.2. Hipotesis.....	42
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Desain Penelitian.....	44
4.2. Populasi dan sampel .....	45
4.3. Variabel Penelitian.....	47
4.3.1. Jenis Variabel .....	47
4.3.2. Definisi Operasional Variabel.....	48
4.4. Sumber dan Jenis Data .....	49
4.5. Metode pengumpulan Data.....	50
4.6. Uji Instrumen .....	51
4.6.1. Uji Validitas .....	51
4.6.2. Uji Reliabilitas .....	52
4.7. Analisis Data.....	53
<b>BAB V. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA.....</b>	<b>61</b>
5.1. Gambaran Umum Dinas BMP & ESDM .....	61
5.2. Pelaksanaan Penelitian .....	65

	Halaman
5.3. Deskripsi Responden Penelitian.....	65
5.4. Deskripsi Variabel .....	68
5.5. Analisis Inferensial .....	88
5.6. Pengujian Hipotesis .....	99
5.7. Pembahasan .....	107
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....	117
5.1. Simpulan.....	117
5.2. Saran .....	119
DAFTAR PUSTAKA.....	122
LAMPIRAN.....	126



## DAFTAR TABEL

No	Uraian	Halaman
1.1	Target dan Realisasi Fisik oleh Dinas Bina Marga Pengairan & Energi Sumber Daya Mineral Kabupaten Jepara Tahun 2014 – 2015.....	1
4.1	Data Jumlah Populasi Penelitian .....	45
4.2	Data Jumlah Sampel Penelitian.....	47
4.3	Definisi Operasional.....	48
4.4	Kriteria <i>Goodness-of-Fit</i> .....	59
5.1.	Pengelompokan Responden Menurut Jenis Kelamin.....	66
5.2.	Pengelompokan Responden Berdasarkan Umur.....	66
5.3.	Pengelompokan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	67
5.4.	Pengelompokan Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	68
5.5.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional Tanggapan Responden tentang Pemimpin Sebagai Sosok Ideal .....	69
5.6.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional Tanggapan Responden tentang Pemimpin Dapat Memotivasi Pegawai .....	69
5.7.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional Tanggapan Responden tentang Pemimpin Dapat Menumbuhkan Kreativitas Dan Inovasi.....	70
5.8.	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional Tanggapan Responden tentang Pemimpin Sebagai Pembimbing dan Penasehat .	71
5.9	Analisis Mean Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	71
5.10.	Deskripsi Variabel Lingkungan kerja Tanggapan Responden Tentang Lingkungan kerja fisik .....	72
5.11.	Deskripsi Variabel Lingkungan kerja Tanggapan Responden Tentang Lingkungan Kerja Manusia .....	73
5.12.	Deskripsi Variabel Lingkungan kerja Tanggapan Responden Lingkungan Kerja Organisasi.....	73
5.13	Analisis Mean Variabel Lingkungan Kerja.....	74
5.14.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi Tanggapan Responden Tentang Keterbukaan .....	75

No	Uraian	Halaman
5.15.	Deskripsi Variabel Budaya organisasi Tanggapan Responden Tentang Rasa nyaman dengan pekerjaan .....	76
5.16.	Deskripsi Variabel Budaya organisasi Tanggapan Responden Tentang Perasaan dihargai.....	76
5.17.	Deskripsi Variabel Budaya organisasi Tanggapan Responden Tentang Kerjasama .....	77
5.18.	Deskripsi Variabel Budaya organisasi Tanggapan Responden Tentang Kejelasan tujuan organisasi .....	77
5.19.	Deskripsi Variabel Budaya organisasi Tanggapan Responden Tentang Dukungan dan perhatian.....	78
5.20.	Analisis Mean Variabel Budaya Organisasi .....	79
5.21.	Deskripsi Variabel Motivasi kerja Tanggapan Responden Tentang Kondisi Lingkungan Kerja .....	80
5.22.	Deskripsi Variabel Motivasi kerja Tanggapan Responden Tentang Kompensasi.....	80
5.23.	Deskripsi Variabel Motivasi kerja Tanggapan Responden Tentang Supervisi.....	81
5.24.	Deskripsi Variabel Motivasi kerja Tanggapan Responden Tentang Jaminan Karir .....	82
5.25.	Deskripsi Variabel Motivasi kerja Tanggapan Responden Tentang Tanggung jawab .....	82
5.26.	Deskripsi Variabel Motivasi kerja Tanggapan Responden Tentang Peraturan.....	83
5.27.	Analisis Mean Variabel Motivasi Kerja .....	84
5.28.	Deskripsi Variabel Kepuasan kerja Tanggapan Responden Tentang Pekerjaan itu Sendiri.....	85
5.29.	Deskripsi Variabel Kepuasan kerja Tanggapan Responden Tentang Gaji.....	85
5.30.	Deskripsi Variabel Kepuasan kerja Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Promosi .....	86
5.31.	Deskripsi Variabel Kepuasan kerja Tanggapan Responden Tentang Pengawasan.....	86

No	Uraian	Halaman
5.32.	Deskripsi Variabel Kepuasan kerja Tanggapan Responden Tentang Rekan Kerja.....	87
5.33	Analisis Mean Variabel Kepuasan Kerja .....	88
5.34	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen.....	90
5.35	<i>Regression Weight Faktor Konfirmatori</i> Variabel Eksogen.....	91
5.36	Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen .....	92
5.37	<i>Regression Weight Faktor Konfirmatori</i> Variabel Endogen .....	93
5.38	Hasil Uji Reliabilitas .....	94
5.39	Hasil Pengujian Kelayakan Model Full Model .....	95
5.40	Uji Normalitas Data.....	97
5.41	Uji <i>Multivariate Outliers</i> .....	98
5.42	<i>Regression Weights</i> .....	99
5.43	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan Model SEM.....	100
5.44	Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh langsung/ <i>Direct</i> ).....	103
5.45	Besar <i>Indirect Effect</i> Melalui Motivasi kerja.....	104
5.46	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung/ <i>Indirect</i> .....	105
5.47	Ringkasan Hasil Besar <i>Total Effect</i> .....	106



## DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Halaman
3.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	41
4.1	Model Struktural Penelitian .....	54
5.1	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen.....	89
5.2	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen .....	92
5.3	Analisis Full Model .....	95

