



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DI DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI KIMIA FARMASI
DAN TEKSTIL, KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI**



TESIS

MUHAMMAD ZAINAL
55122120069

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

2025



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
DI DIREKTORAT JENDERAL INDUSTRI KIMIA FARMASI DAN
TEKSTIL, KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

MUHAMMAD ZAINAL

55122120069

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

2025

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership style, work environment, and work motivation on employee performance. The type of research approach that the author uses is quantitative as a scientific method because the data is concrete, objective, measurable, rational and systematic. The sample used in this study used a non-probability sample method with the sampling technique being purposive sampling and the population in this study were employees at the Directorate General of Chemical Pharmaceutical and Textile Industries, Ministry of Industry totaling 161 people and a sample of 112 respondents was obtained. Data processing techniques in this study used the help of Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results showed that leadership style has a positive and significant effect on employee performance, work environment has a positive and significant effect on employee performance, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, leadership style has a positive and significant effect on employee work motivation, work environment has a positive and significant effect on employee work motivation, leadership style mediated by work motivation has a significant effect on employee performance, work environment mediated by work motivation has a significant effect on employee performance at the Directorate General of Pharmaceutical and Textile Chemical Industry, Ministry of Industry of the Republic of Indonesia.

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Work Motivation and Employee Performance



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis pendekatan penelitian yang penulis pakai adalah kuantitatif sebagai metode ilmiah karena data-data yang bersifat konkrit, objektif, terukur, rasional dan sistematis. Sampel yang dipakai di penelitian ini memakai metode sampel non probabilitas dengan teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling dan populasi didalam penelitian ini adalah pegawai pada Direktorat Jenderal Industri Kimia Farmasi dan Tekstil, Kementerian Perindustrian sejumlah 161 orang dan didapatkan sampel sebanyak 112 responden. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Gaya kepemimpinan dengan dimediasi motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Lingkungan kerja dengan dimediasi motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Industri Kimia Farmasi dan Tekstil, Kementerian Perindustrian Republik Indonesia

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Ditjen Industri Kimia Farmasi Dan Tekstil, Kemenperin RI.”

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Terhadap Organisasi

Nama : Muhammad Zainal

NIM : 55122120069

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 20 Januari 2025

Mengesahkan

Pembimbing



(Dr. Nur Aktif Budiono, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen



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



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam tesis ini

Judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Ditjen Industri Kimia Farmasi Dan Tekstil, Kemenperin RI.”

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Terhadap Organisasi

Nama : Muhammad Zainal

NIM : 55122120069

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 21 Februari 2025

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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, Pebruari 2025



Muhammad Zainal

**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 : Muhammad Zainal
NIM /Student id Number : 55122120069
Program Studi /Study program : S2 Manajemen

dengan judul:
/The title:

“THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE DIRECTORATE GENERAL OF CHEMICAL,
PHARMACEUTICAL, AND TEXTILE INDUSTRIES, MINISTRY OF INDUSTRY,
REPUBLIC OF INDONESIA, IS MEDIATED BY WORK MOTIVATION.”

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

6 Maret 2025

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

25 %

Jakarta, 6 Maret 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.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Ditjen Industri Kimia Farmasi Dan Tekstil, Kemenperin RI” Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Nur Aktif Budiono selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Andi Andriansyah, 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 Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

4. Dr. Nur Aktif Budiono selaku Dosen Pembimbing tesis yang juga telah memberikan masukan untuk perbaikan Tesis ini.
5. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan tidak terbatas kepada penulis.
6. Teristimewa Ibu Dirjen, Bapak Sesditjen dan para Direktur pada Direktorat Jenderal Industri Kimia, Farmasi dan Tekstil yang telah memberikan banyak inspirasi untuk melanjutkan pendidikan, serta selalu memberikan semangat, motivasi dan dukungannya baik moral maupun material kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Pegawai Direktorat Jenderal Industri Kimia, Farmasi dan Tekstil secara keseluruhan yang telah membantu dan bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian tesis ini.
8. Terima kasih untuk rekan Magister Management, Aditya, Erly, Narolyta, Rahman, Antonius, Biani, dan Adinda serta seluruh rekan Magister Management yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang selalu memberikan dukungan, semangat dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Seluruh karyawan Universitas Mercu Buana yang telah membantu hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.
10. Tidak terlupakan Istri, Anak dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan selama masa kuliah sampai dengan penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini.

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



Jakarta, Pebruari 2025

Penulis

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Muhammad Zainal

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Kontribusi Penelitian	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	19
2.1. Kajian Pustaka	19
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	19
2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	19
2.1.1.2 Jenis – jenis Gaya kepemimpinan	22
2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan	26
2.1.2 Lingkungan Kerja	26
2.1.2.1. Faktor – Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja.....	28
2.1.2.2. Manfaat Lingkungan Kerja.....	29
2.1.2.3. Faktor Faktor Lingkungan Kerja.....	29
2.1.3 Kinerja Pegawai.....	30
2.1.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai	30
2.1.3.2. Faktor- faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai	35
2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai	37
2.1.4 Motivasi Kerja	40
2.1.4.1. Pengertian Motivasi.....	40
2.1.4.2. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Motivasi	41

2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Motivasi.....	43
2.1.4.4. Metode Motivasi.....	44
2.2. Penelitian Terdahulu	45
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	54
2.3.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	54
2.3.2. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai.....	54
2.3.3. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja	55
2.3.4. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja	55
2.3.5. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai.....	56
2.3.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Mediasi.....	57
2.3.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Mediasi.....	57
2.4. Kerangka Pemikiran	58
BAB III METODE PENELITIAN	59
3.1. Desain Penelitian	59
3.2. Definisi dan Operasional Variabel.....	60
3.2.1. Definisi Naratif Variabel.....	60
3.2.2. Operasional Variabel.....	62
3.3. Populasi dan Sampel.....	64
3.3.1. Populasi.....	64
3.3.2. Sampel.....	64
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	66
3.4.1. Data Primer	68
3.4.2. Data Sekunder	69
3.5. Metode Analisis Data.....	69
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	70
3.5.2.1. PLS (<i>Partial Least Square</i>).....	71
3.5.2.2. Pengukuran Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	77
4.1.1 Sejarah Organisasi.....	77
4.1.2 Struktur Organisasi	78
4.1.3 Ruang Lingkup dan Bidang Usaha Organisasi	78

4.1.4 Sumber Daya.....	83
4.1.5 Tantangan	83
4.2. Hasil Penelitian.....	85
4.2.1. Deskripsi Data Penelitian	85
4.3. Analisis dan Pembahasan	89
4.3.1. Pengujian Model <i>Measurement (Outer Model)</i>	89
4.3.1.1. Uji Validitas	90
4.3.1.2. Uji Reliabilitas	101
4.3.2. Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	103
4.3.2.1 Koefisien Determinasi (R^2).....	103
4.3.2.2 <i>Predictif – Relevance</i> (Q^2)	104
4.3.2.3. Evaluasi Nilai R^2	105
4.3.2.4 <i>F-Square</i>	106
4.3.3. Validasi Model Secara Keseluruhan dengan <i>Goodness of Fit Index</i> (GoF)	107
4.3.4 Pengujian Hipotesis Statistik	108
4.4. Pembahasan	112
4.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.....	112
4.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	113
4.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja	114
4.4.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	115
4.4.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	117
4.4.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Mediasi.....	119
4.4.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Mediasi	120
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	121
5.1. Kesimpulan.....	121
5.2. Saran	126
5.2.1. Bagi Perusahaan.....	126
5.2.2. Bagi peneliti selanjutnya :	130
DAFTAR PUSTAKA.....	131
LAMPIRAN	135

DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
1.1	Jumlah Pegawai Ditjen INDUSTRI KIMIA FARMASI DAN TEKSTIL ..	7
1.2	Pra Survey Gaya Kepemimpinan	8
1.3	Pra Survey Lingkungan Kerja.....	9
1.4	Pra Survey Motivasi Kerja.....	10
1.5	Pra Survey Kinerja Pegawai	11
2.2	Penelitian Terdahulu.....	50
3.1	Operasional Variabel.....	68
3.2	Kriteria Penilaian Skala Likert.....	74
4.1	Karakteristik Jenis Kelamin Responden.....	93
4.2	Karakteristik Umur Responden.....	94
4.3	Karakteristik Masa Kerja Responden	95
4.4	Karakteristik Pendidikan Responden.....	95
4.5	Karakteristik Jabatan Responden	96
4.6	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Gaya Kepemimpinan (X ₁)	99
4.7	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Lingkungan Kerja (X ₂)	101
4.8	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Motivasi Kerja (X ₃)	102
4.9	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	104
4.10	Nilai <i>Cross Loading</i>	106
4.11	Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i> dari Variabel Penelitian.....	107
4.12	Nilai AVE (<i>Average Variance Extraction</i>) Model Penelitian	108
4.13	Hasil Uji Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)	109
4.14	Nilai <i>Composite Reliability</i> dari Model Penelitian	110
4.15	Nilai Koefisien Determinasi (Uji R)	112
4.16	Hasil Uji F-Square	115
4.17	Nilai <i>Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values</i>	117

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
1.1	Struktur Organisasi	6
2.1	Kerangka Pemikiran.....	64
4.1	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variable Gaya Kepemimpinan (X_1).....	99
4.2	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Lingkungan Kerja (X_2).....	100
4.3	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Motivasi Kerja (X_3).....	102
4.4	Nilai <i>Loading Factor</i> dari Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	103
4.5	Struktur <i>Model Full</i>	105
4.6	Hasil <i>Bootstrapping</i> Hipotesis Penelitian	118



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan Penelitian	144
Lampiran 2: Kuesioner Uji Instrumen.....	145
Lampiran 3: Kuesioner Penelitian.....	151
Lampiran 4: Tabulasi Uji Statistik	157

