



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA  
DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN  
KERJA PEGAWAI KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP  
DAN KEHUTANAN (STUDI KASUS DI BIRO UMUM)**



**UNIVERSITAS  
SABARUDDIN HARAHAP  
MERCU BUANA**  
**55115120134**

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2017**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA  
DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN  
KERJA PEGAWAI KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP  
DAN KEHUTANAN (STUDI KASUS DI BIRO UMUM)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**  
**SABARUDDIN HARAHAP**

**55115120134**

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Studi Kasus di Biro Umum)

Bentuk tesis : Penelitian / Kajian Masalah Organisasi

Nama : Sabaruddin Harahap

NIM : 55115120134

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 20 Desember 2017

Mengesahkan

Pembimbing



(Prof. Dr. S. Pantja Djati M.Si., M.A)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr. Didik J. Rachbini)



(Dr. Aty Herawati, M.Si)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Studi Kasus di Biro Umum)

Bentuk tesis : Penelitian / Kajian Masalah Organisasi

Nama : Sabaruddin Harahap

NIM : 55115120134

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 20 Desember 2017

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

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 20 Desember 2017



( Sabaruddin Harahap )

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Studi Kasus di Biro Umum).

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Sundring Pantja Djati M.Si., M.A., sebagai Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.
- 2) Dr. Charles Bohlen Purba, SE, MM., selaku Penguji pada Seminar Proposal.
- 3) Dr. Kasmir, SE. MM, selaku Ketua Sidang pada Ujian Tesis, yang telah memberikan banyak saran dan koreksi.
- 4) Dr. Lenny Christina Nawangsari. MM, selaku Penguji pada Ujian Tesis, yang telah memberikan banyak saran dan koreksi.
- 5) Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Program Pascasarjana, beserta segenap jajarannya yang telah berupaya meningkatkan situasi kondusif di Fakultas.

- 6) Dr. Aty Herawati, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
- 7) Bapak Ir. Samidi, M.Si., selaku Kepala Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang telah mengizinkan penelitian ini dilakukan.
- 8) Seluruh dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen.
- 9) Rekan-rekan mahasiswa yang telah menaruh simpati dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
- 10) Kedua orang tua beserta segenap keluarga yang dengan penuh kasih sayang dan kesabarannya mendorong penulis untuk menyelesaikan karya ilmiah ini.
- 11) Berbagai pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan, bantuan dan kerja sama selama penulisan tugas akhir ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran dari berbagai pihak guna penyempurnaan Tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga hasil penulisan ini dapat memberi sumbangsih dalam masalah pengembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Jakarta, 20 Desember 2017

Penulis,



Sabaruddin Harahap

## DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
ABSTRAK .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah.....	12
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	12
1.2.2. Rumusan Masalah.....	13
1.2.3. Batasan Masalah.....	13
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	14
1.3.1. Maksud Penelitian.....	14
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	14
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	15
1.4.1. Manfaat Penelitian .....	15
1.4.2. Kegunaan Penelitian.....	15
<b>BAB II. DESKRIPSI BIRO UMUM SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN</b>	
2.1 Sejarah Kementerian .....	16
2.1.1. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian .....	17

2.1.2. Rencana Kerja (Renja) Kementerian .....	18
2.2 Lingkup Bidang Usaha.....	19
2.2.1. Organisasi dan Tata Kerja Kementerian .....	20
2.2.2. Sekretariat Jenderal .....	21
2.2.3. Biro Umum .....	21
2.3 Sumber Daya .....	24
2.4 Tantangan Biro Umum.....	24
2.5 Proses Bisnis Biro Umum .....	25

### **BAB III. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

3.1 Kajian Teori .....	27
3.1.1. Kepuasan Kerja .....	27
3.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
3.1.1.2. Teori Kepuasan Kerja .....	28
3.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	34
3.1.1.4. Dimensi Kepuasan Kerja .....	35
3.1.2. Kepemimpinan .....	36
3.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan.....	36
3.1.2.2. Teori Kepemimpinan .....	38
3.1.2.2.1. Teori Kepemimpinan Klasik .....	38
3.1.2.2.2. Teori Kepemimpinan Modern .....	40
3.1.2.3. Fungsi Kepemimpinan .....	42
3.1.2.4. Gaya Kepemimpinan.....	43
3.1.2.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan .....	49
3.1.2.6. Dimensi Gaya Kepemimpinan .....	50
3.1.3. Motivasi Kerja.....	51
3.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	51
3.1.3.2. Teori Motivasi Kerja .....	53



3.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	58
3.1.3.4. Aspek dan Tujuan Motivasi Kerja .....	60
3.1.3.5. Dimensi Motivasi Kerja .....	61
3.1.4. Pengembangan Karier .....	63
3.1.4.1. Pengertian Pengembangan Karier .....	63
3.1.4.2. Tujuan Pengembangan Karier .....	64
3.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier .....	66
3.1.4.4. Bentuk Pengembangan Karier .....	67
3.1.4.5. Dimensi Pengembangan Karier .....	68
3.2 Penelitian Terdahulu .....	70
3.3 Kerangka Pemikiran.....	77
3.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ..	77
3.3.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	78
3.3.1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.	79
3.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja .....	79
3.4 Hipotesis.....	81

## **BAB IV. METODE PENELITIAN**

4.1 Jenis/Desain Penelitian.....	83
4.2 Variabel Penelitian .....	84
4.2.1. Definisi Konsep.....	84
4.2.2. Definisi Operasional.....	85
4.2.2.1. Kepuasan Kerja .....	86
4.2.2.2. Gaya kepemimpinan .....	87
4.2.2.3. Motivasi kerja .....	88
4.2.2.4. Pengembangan karier .....	89
4.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	92
4.3.1. Populasi .....	92

4.3.2. Sampel.....	93
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	94
4.4.1. Data Primer .....	94
4.4.2. Data Sekunder .....	95
4.5 Teknik Pengumpulan Data.....	95
4.5.1. Wawancara.....	95
4.5.2. Metode Kuesioner atau Angket.....	96
4.5.3. Observasi.....	96
4.5.4. Dokumentasi .....	97
4.6 Teknik Analisis Data.....	97
4.6.1. Analisa Kuantitatif .....	97
4.6.2. Pengukuran Variabel.....	97
4.6.3. Uji Instrumen .....	98
4.6.3.1. Uji Validitas Instrumen.....	98
4.6.3.2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	100
4.6.4. Uji Asumsi Klasik.....	101
4.6.4.1. Uji Normalitas.....	101
4.6.4.2. Uji Multikolinieritas.....	102
4.6.4.3. Uji Heteroskedastisitas.....	102
4.6.5. Regresi Linier Berganda .....	103
4.6.5.1. Uji Regresi Secara Parsial (Uji t).....	104
4.6.5.2. Uji Regresi Secara Simultan (Uji F .....	105
4.6.5.3. Uji Koefisien Determinasi .....	105
4.6.5.4. Analisis Korelasi Antardimensi Variabel Penelitian .....	106

## **BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1 Hasil Penelitian .....	108
5.1.1 Gambaran Umum Responden .....	108
5.1.1.1 Responden Berdasarkan Unit Eselon III.....	108
5.1.1.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	109

5.1.1.3 Responden Berdasarkan Umur .....	110
5.1.1.4 Responden Berdasarkan Golongan .....	110
5.1.1.5 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	111
5.1.1.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	112
5.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	112
5.1.2.1 Uji Validitas .....	113
5.1.2.2 Reliabilitas.....	115
5.1.3 Uji Asumsi Klasik .....	115
5.1.3.1 Uji Normalitas .....	116
5.1.3.2 Uji Multikolinearitas .....	116
5.1.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	118
5.1.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	118
5.1.5 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	121
5.1.6 Pengujian Hipotesis.....	122
5.1.6.1 Pengujian Variabel Secara Simultan (Uji F).....	122
5.1.6.2 Pengujian Variabel Secara Parsial (Uji t).....	123
5.1.7 Analisis Korelasi Antardimensi .....	125
5.1.7.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	126
5.1.7.2 Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	127
5.1.7.3 Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja ...	129
5.2 Pembahasan.....	131
5.2.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja ...	131
5.2.2 Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja .....	131
5.2.3 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan kerja .	132

## **BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1 Kesimpulan .....	134
6.2 Saran.....	135
6.2.1 Saran bagi Institusi .....	135
6.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya .....	136

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>138</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>145</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HUDUP .....</b>	<b>169</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Capaian Kinerja Biro Umum Tahun 2014 - 2016.....	2
Tabel 1.2. Survey Pendahuluan Kepuasan Kerja.....	3
Tabel 1.3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja berdasarkan Wawancara Pra Survei...4	4
Tabel 1.4. Survei Prastudi Dugaan Rendahnya Kepuasan Kerja.....	6
Tabel 1.5. Survey Prastudi Gaya Kepemimpinan.....	7
Tabel 1.6. Survey Prastudi Motivasi Kerja.....	9
Tabel 1.7. Survey Prastudi Pengembangan Karier.....	11
Tabel 2.1. Komposisi pegawai Biro Umum berdasarkan tingkat pendidikan.....	24
Tabel 3.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	71
Tabel 4.1. Definisi Konsep.....	84
Tabel 4.2. Variabel dan Indikatornya.....	90
Tabel 4.3. Instrumen Skala Likert.....	98
Tabel 4.4. Matriks Korelasi Antardimensi Variabel Penelitian.....	106
Tabel 4.5. Pedoman Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi.....	107
Tabel 5.1. Responden Berdasarkan Unit Eselon III.....	108
Tabel 5.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	109
Tabel 5.3. Responden Berdasarkan Jenis Umur.....	110
Tabel 5.4. Responden Berdasarkan Golongan.....	110
Tabel 5.5. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	111
Tabel 5.6. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	112

Tabel 5.7.	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karier .....	113
Tabel 5.8.	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karier .....	115
Tabel 5.9.	Uji Normalitas.....	116
Tabel 5.10.	Uji Multikolinearitas.....	117
Tabel 5.11.	Uji Heteroskedastisitas .....	118
Tabel 5.12.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	119
Tabel 5.13.	Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	121
Tabel 5.14.	Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji F).....	123
Tabel 5.15.	Hasil Pengujian Secara parsial (Uji t).....	124
Tabel 5.16.	Korelasi Antardimensi Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	126
Tabel 5.17.	Korelasi Antardimensi Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	128
Tabel 5.18.	Korelasi Antardimensi Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.....	129

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Ketepatan Kehadiran Pegawai Biro Umum.....	10
Gambar 2.1. Struktur Organisasi Biro Umum.....	23
Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran .....	81



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	145
Lampiran 2. Uji Validitas.....	153
Lampiran 3. Uji Reliabilitas.....	157
Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik.....	158
Lampiran 6. Uji Regresi Linier Berganda.....	159
Lampiran 7. Uji Korelasi Antardimensi.....	160
Lampiran 4. Data Responden.....	161

