

## HALAMAN MOTTO

"Kesuksesan bukanlah kebetulan. Kesuksesan adalah hasil dari kerja keras, ketekunan, belajar, pengorbanan, dan terutama mencintai apa yang kamu lakukan."

- Pele -



## HALAMAN PERSEMBAHAN

1. Kepada diri saya, saya persembahkan skripsi ini, yang kadang menyerah dalam mengerjakan tugas akhir ini namun akhirnya terselesaikan juga, semoga masa depan berpihak baik kepada mu.
2. Selanjutnya, skripsi ini juga saya persembahkan kepada kedua orang tua saya yang selalu mendukung dan mendorong saya untuk segera menyelesaikan skripsi saya. Tidak ada kata kata yang bisa mewakili seberapa besar rasa syukur yang ingin saya sampaikan, akhirnya skripsi ini telah selesai, semua dorongan dan dukungan yang selalu kalian sampaikan, saya ucapkan terima kasih, segala jerih payah yang telah kalian lakukan sangat berarti bagi saya.
3. Kepada Kakek dan Nenek saya, yang penuh dengan kasih sayang merawat penulis dari awal kuliah hingga saat ini dan selalu mendoakan keberhasilan cucunya. Dukungan, doa, dan kasih sayang mereka adalah penyemangat dalam setiap langkah perjalanan hidup ini. Semoga pencapaian ini menjadi kebanggaan dan kebahagiaan untuk mereka.
4. Kepada teman-teman saya, Imam Dwi Prawiratama, Pandu Noer Ridlo, M Anditsma Wirawan Arifin dan M Ircham Aditya yang telah membantu saya dalam mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini, semoga kita bisa sukses bersama di masa depan nanti.
5. Dan Terakhir, Kepada pacar saya tercinta Titan Shintia Bella yang telah menemani perjalanan saya dari awal menyusun skripsi sampai dengan selesai, saya ingin berterima kasih karena selalu mendukung dan selalu ada untuk saya meski dari balik layar.

## ABSTRAKSI

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik. Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi dan mengembangkan potensi pegawai, sedangkan lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel jenuh, sehingga seluruh populasi sebanyak 33 PNS di Puskesmas Kebumen I dijadikan sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dan (7) kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

## **ABSTRACT**

*Employee performance is one of the key factors in determining the success of public sector organizations in delivering public services. Employee performance is influenced by various factors, including transformational leadership and the non-physical work environment. Transformational leadership is capable of motivating employees and developing their potential, while a conducive non-physical work environment can enhance employees' comfort and work enthusiasm. This study aims to analyze the effect of transformational leadership and the non-physical work environment on the performance of Civil Servants (ASN) with job satisfaction as an intervening variable. This study employed a quantitative approach using a saturated sampling technique, in which the entire population of 33 Civil Servants at Puskesmas Kebumen I was selected as the research sample. Data were analyzed using Path Analysis with the assistance of SPSS software. The results indicate that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, (2) the non-physical work environment has a positive and significant effect on employee performance, (3) transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, (4) the non-physical work environment has a positive and significant effect on job satisfaction, (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (6) job satisfaction mediates the effect of transformational leadership on employee performance, and (7) job satisfaction mediates the effect of the non-physical work environment on employee performance.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Non-Physical Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, dan kesabaran dalam mengerjakan skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS di Puskesmas Kebumen I)”.

Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Bangsa Kebumen. Selama menyusun skripsi ini penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih pada:

1. Bapak Anton Prasetyo, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan masukan selama penulisan skripsi ini sampai terselesaikannya skripsi.
2. Ibu drg. Ika Rifdiana Indriyani, MM selaku Kepala Puskesmas Kebumen I yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di Puskesmas Kebumen I.
3. Segenap responden dalam penelitian ini yaitu Pegawai Puskesmas Kebumen I yang telah meluangkan waktu dan bersedia sebagai subyek penelitian.
4. Kepada semua pihak yang telah membantu penulisan dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan baik kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung peneliti. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Kebumen, 9 Juli 2026

Penulis

Faizhal Akbar



## DAFTAR ISI

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| HALAMAN JUDUL .....                         | i   |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                   | ii  |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                    | iii |
| HALAMAN BEBAS PLAGIARISME .....             | iv  |
| HALAMAN MOTTO .....                         | v   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....                   | vi  |
| ABSTRAKSI.....                              | vii |
| KATA PENGANTAR .....                        | ix  |
| DAFTAR ISI .....                            | xi  |
| DAFTAR TABEL .....                          | xiv |
| DAFTAR GAMBAR.....                          | xv  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                        | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN .....                     | 1   |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....           | 1   |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                  | 13  |
| 1.3. Batasan Masalah.....                   | 14  |
| 1.4. Tujuan Penelitian.....                 | 17  |
| 1.5. Manfaat Penelitian.....                | 17  |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA .....                 | 19  |
| 2.1. Tinjauan Teori.....                    | 19  |
| 2.1.1. <i>Organizational Behavior</i> ..... | 19  |
| 2.1.2. Kinerja .....                        | 21  |
| 2.1.3. Kepuasan Kerja .....                 | 27  |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 2.1.4. Kepemimpinan Transformasional .....     | 32 |
| 2.1.4. Lingkungan Kerja Non Fisik.....         | 36 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu.....                 | 41 |
| 2.3. Hubungan Antar Variabel .....             | 43 |
| 2.4 Model Empiris .....                        | 57 |
| 2.5 Hipotesis .....                            | 58 |
| BAB III METODE PENELITIAN .....                | 60 |
| 3.1. Objek dan Subjek Penelitian.....          | 60 |
| 3.1.1. Objek Penelitian.....                   | 60 |
| 3.1.2 Subjek Penelitian .....                  | 60 |
| 3.2. Variabel Penelitian .....                 | 60 |
| 3.3. Definisi Operasional Variabel.....        | 61 |
| 3.4. Instrumen atau Alat Pengumpulan Data..... | 69 |
| 3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data.....     | 71 |
| 3.5.1 Jenis Data.....                          | 71 |
| 3.5.2. Teknik Pengumpulan Data .....           | 72 |
| 3.6. Populasi dan Sampel.....                  | 73 |
| 3.6.1 Populasi Penelitian .....                | 73 |
| 3.6.2. Sampel Penelitian.....                  | 73 |
| 3.7. Teknik Analisis .....                     | 74 |
| 3.7.1. Analisis Deskriptif .....               | 74 |
| 3.7.2 Analisis Statistik .....                 | 74 |
| BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....           | 87 |
| 4.1 Analisis Deskriptif.....                   | 87 |
| 4.1.1 Gambaran umum Puskesmas Kebumen I.....   | 87 |

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| 4.1.2 Visi Dan Misi Puskesmas Kebumen I..... | 89  |
| 4.1.3 Karakteristik Responden .....          | 90  |
| 4.2 Analisis Statistik.....                  | 94  |
| 4.2.1. Uji Instrumen.....                    | 94  |
| 4.2.2 Uji Asumsi Klasik.....                 | 98  |
| 4.2.3 Uji Hipotesis .....                    | 103 |
| 4.2.4 Analisis Korelasi .....                | 107 |
| 4.2.5 Analisis Jalur .....                   | 108 |
| 4.2.6 Uji Sobel .....                        | 116 |
| 4.3 Pembahasan.....                          | 118 |
| BAB V SIMPULAN .....                         | 144 |
| 5.1. Simpulan .....                          | 145 |
| 5.2. Keterbatasan.....                       | 146 |
| 5.3. Implikasi .....                         | 147 |
| 5.3.1. Implikasi Praktis .....               | 148 |
| 5.3.2. Implikasi Teoritis.....               | 154 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                         | 160 |
| LAMPIRAN .....                               | 164 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel II - 1 Penelitian Terdahulu .....                                     | 41  |
| Tabel II - 1 Penelitian Terdahulu .....                                     | 42  |
| Tabel III - 1 Indikator Kinerja Pada Kuesioner .....                        | 63  |
| Tabel III - 2 Indikator Kepuasan Kerja Pada Kuesioner .....                 | 65  |
| Tabel III - 3 Indikator Kepemimpinan Transformatif Pada Kuesioner .....     | 67  |
| Tabel III - 4 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik Pada Kuesioner .....     | 69  |
| Tabel IV - 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....        | 90  |
| Tabel IV - 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                 | 91  |
| Tabel IV - 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....           | 92  |
| Tabel IV - 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....   | 93  |
| Tabel IV - 5 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....                     | 95  |
| Tabel IV - 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....              | 96  |
| Tabel IV - 7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformatif .....  | 96  |
| Tabel IV - 8 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik .....  | 97  |
| Tabel IV - 9 Hasil Uji Reliabilitas .....                                   | 98  |
| Tabel IV - 10 Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Kepuasan Kerja .....     | 99  |
| Tabel IV - 11 Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Kinerja .....            | 99  |
| Tabel IV - 12 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Kepuasan Kerja .....   | 100 |
| Tabel IV - 13 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Kinerja .....          | 101 |
| Tabel IV - 14 Hasil Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja .....            | 102 |
| Tabel IV - 15 Hasil Uji Normalitas Variabel Kinerja .....                   | 102 |
| Tabel IV - 16 Hasil Uji Parsial Variabel Kepuasan Kerja .....               | 103 |
| Tabel IV - 17 Hasil Uji Parsial Variabel Kinerja .....                      | 104 |
| Tabel IV - 18 Hasil Output Koefisien Determinasi Variabel Kepuasan Kerja .. | 106 |
| Tabel IV - 19 Hasil Output Koefisien Determinasi Variabel Kinerja .....     | 106 |
| Tabel IV - 20 Hasil Uji Korelasi .....                                      | 107 |
| Tabel IV - 21 Hasil Analisis Koefisien Jalur Substruktural 1 .....          | 109 |
| Tabel IV - 22 Hasil Analisis Koefisien Jalur Substruktural 2 .....          | 111 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| Gambar II - 1 Model Empiris .....                   | 57  |
| Gambar IV - 1 Diagram Analisis Jalur .....          | 115 |
| Gambar IV - 2 Hasil Uji Sobel Substruktural 1 ..... | 117 |
| Gambar IV - 3 Hasil Uji Sobel Substruktural 2 ..... | 118 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Surat Permohonan izin Penelitian ..... | 164 |
| Lampiran 2 Kuesioner Penelitian .....             | 165 |
| Lampiran 3 Data Diri Responden .....              | 168 |
| Lampiran 4 Tabulasi Data Kuesioner .....          | 169 |
| Lampiran 5 Hasil uji Validitas .....              | 171 |
| Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas .....           | 173 |
| Lampiran 7 Hasil Uji Multikolinieritas.....       | 174 |
| Lampiran 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....     | 175 |
| Lampiran 9 Hasil Uji Normalitas .....             | 176 |
| Lampiran 10 Hasil Uji Parsial .....               | 177 |
| Lampiran 11 Hasil Koefisien Determinasi.....      | 177 |
| Lampiran 12 Hasil Uji Korelasi.....               | 178 |
| Lampiran 13 Hasil Uji Koefisien Jalur .....       | 178 |
| Lampiran 14 Diagram Analisis Jalur .....          | 179 |
| Lampiran 15 Hasil Uji Sobel.....                  | 179 |
| Lampiran 16 Kartu Tanda Peserta Seminar .....     | 180 |
| Lampiran 17 Kartu Bimbingan Skripsi.....          | 181 |