

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TEAMWORK TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN PATI**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
Menyelesaikan jenjang pendidikan Strata Dua (S2)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus**

**Oleh:**

**ENDAH MURWANINGRUM  
NIM 2018-01-067**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2020**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN *TEAM WORK* TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PATI**

Oleh;

**ENDAH MURWANINGRUM**

**2018-01-067**

Telah disetujui dan dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus  
pada tanggal 29 Agustus 2020

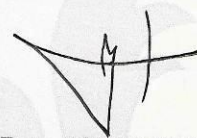
Pembimbing I



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

NIDN. 0615076301

Pembimbing II

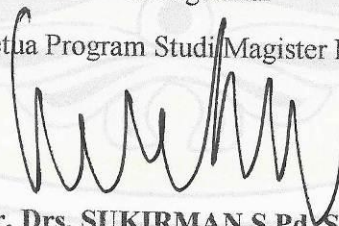


**Dr. Drs. JOKO UTOMO, MM**

NIDN. 0625076401

Mengetahui

Plt Ketua Program Studi Magister Manajemen



**Dr. Drs. SUKIRMAN, S.Pd, SH MM**

NIDN. 0607095601

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

**2020**

## HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI

### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PATI

Nama Mahasiswa : ENDAH MURWANINGRUM

NIM : 201801067

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal Ujian : 29 Agustus 2020

#### TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Drs. H. M. ZAINURI, MM (.....)

Anggota : Dr. Drs. JOKO UTOMO, MM (.....)

#### TIM PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Drs. SUKIRMAN, S.Pd, SH MM (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN *TEAM WORK* TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PATI**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di sebuah 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 unsure-unsur plagiasi, saya bersedia gelar Magister Manajemen dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

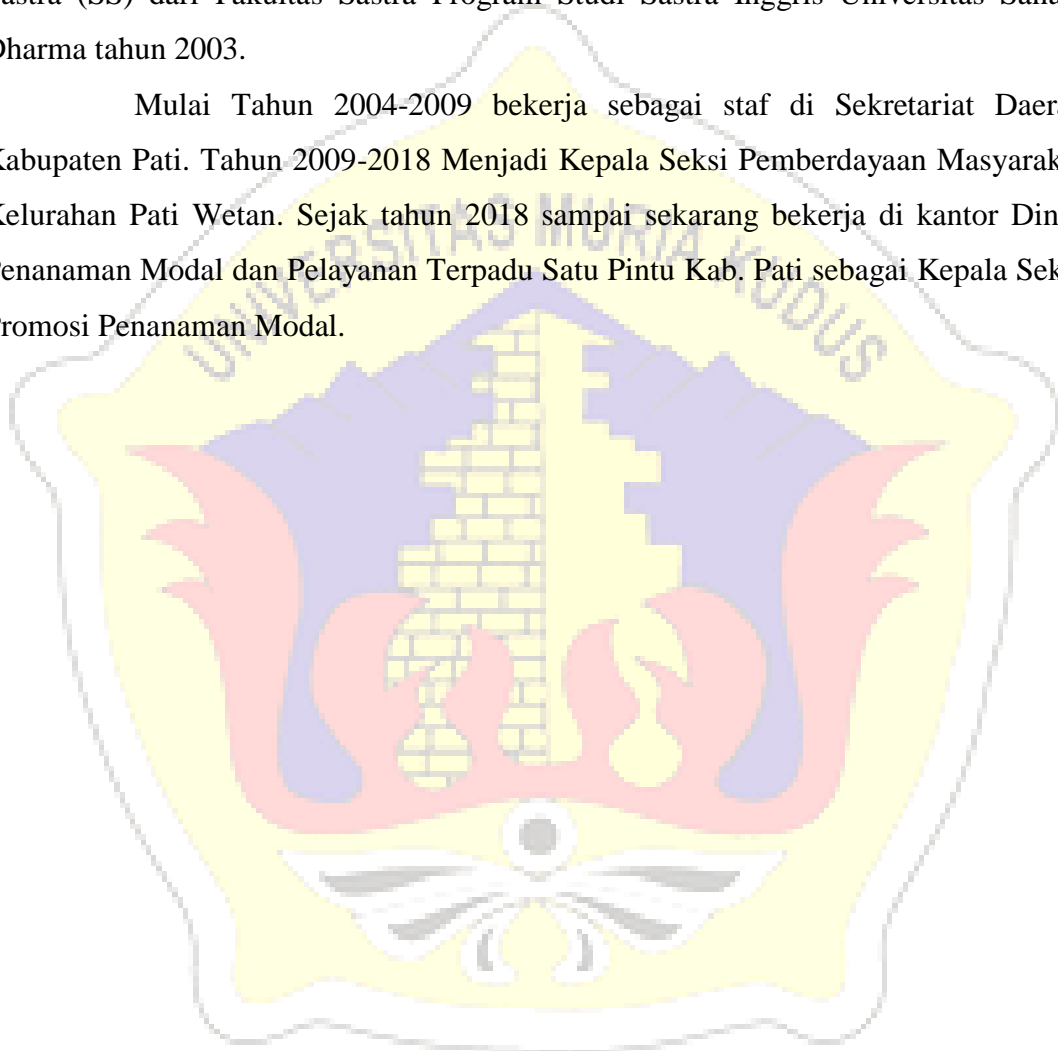
**Kudus, Agustus 2020**

**Endah Murwaningrum  
201801067**

## **RIWAYAT HIDUP**

Endah Murwaningrum, berjenis kelamin perempuan, lahir di Kabupaten Pati tanggal 18 April 1979. Alamat Desa Winong, RT 01 RW 07 Kecamatan Pati, Kabupaten Pati. Riwayat Pendidikan SD Pati Kidul 01 lulus tahun 1991, SMPN 03 Pati lulus tahun 1994, SMAN 01 Pati lulus tahun 1997 dan memperoleh gelar Sarjana Sastra (SS) dari Fakultas Sastra Program Studi Sastra Inggris Universitas Sanata Dharma tahun 2003.

Mulai Tahun 2004-2009 bekerja sebagai staf di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Tahun 2009-2018 Menjadi Kepala Seksi Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan Pati Wetan. Sejak tahun 2018 sampai sekarang bekerja di kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Pati sebagai Kepala Seksi Promosi Penanaman Modal.



## HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Suparno, SH, MH, selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan ijin studi.
2. Bapak Dr. H. Mochammad Edris, Drs, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis.
3. Bapak Dr. Drs. Sukirman, S.Pd, SH MM selaku Plt Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muria Kudus yang telah memberikan kemudahan dan dorongan hingga tesis ini dapat terwujud.
4. Bapak Dr. Drs. H. Zainuri, MM, selaku dosen pembimbing 1 yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan serta memberi saran hingga terwujudnya tesis ini.
5. Bapak Dr. Drs. Joko Utomo, MM, selaku dosen pembimbing 2 yang telah bersedia meluangkan waktu, menyemangati hingga tesis ini bisa terselesaikan tepat waktu
6. Keluarga besar Program Studi Pasca Sarjana Universitas Muria Kudus
7. Suamiku, Rully Dwi Kristiyono yang selalu menjadi teman, sahabat dan pembimbing hidupku.
8. Sahabat seperjuangan yang telah memberikan semangat hingga selesainya tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih yang tak terhingga.

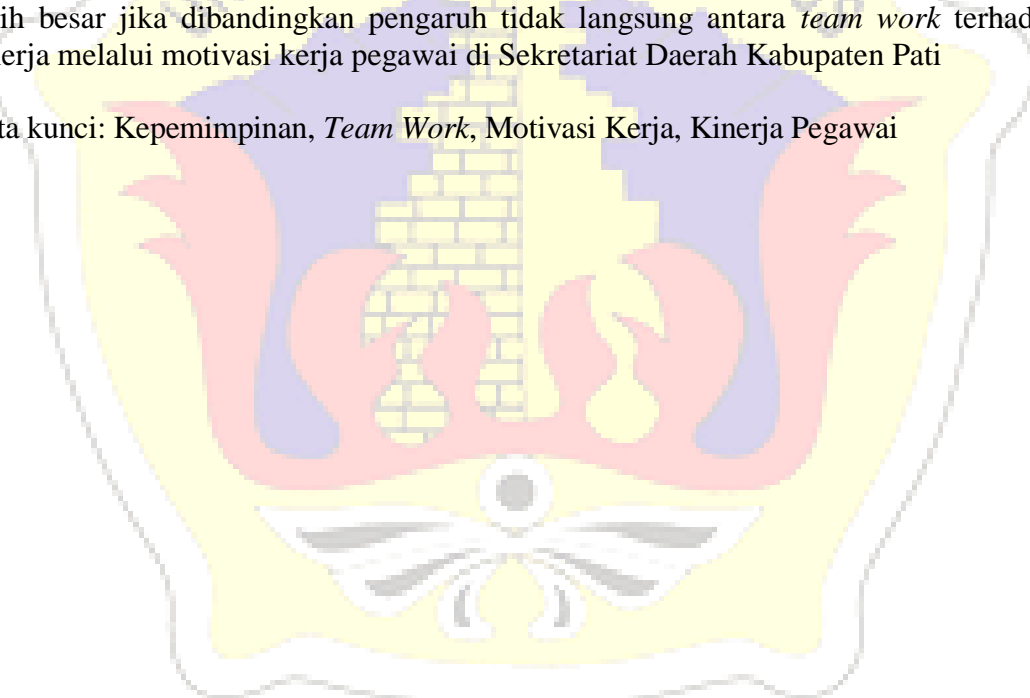
**Kudus, Agustus 2020**

**Endah Murwaningrum**

## ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan dalam mengetahui pengaruh antara kepemimpinan dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja Sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini merupakan model struktur berjenjang, dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan merupakan SEM (*Struktural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Proportionate Sampling*. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini merupakan para Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sejumlah 162 Pegawai. Berdasarkan hasil analisis dan implikasi dari penelitian ini secara teoritis Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, *Team work* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, *Team work* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai serta Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kuat daripada pengaruh langsung. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi mempunyai nilai lebih besar jika dibandingkan pengaruh tidak langsung antara *team work* terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati

Kata kunci: Kepemimpinan, *Team Work*, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai



## ABSTRACT

This study aims to determine the effect of leadership and team work on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Regional Secretariat of Pati regency. The model used in this study is a tiered structure model, and to test the proposed hypothesis, the analytical technique used is SEM (Structural Equation Modeling) which is operated through the AMOS program. The sampling technique uses the Proportionate Sampling technique. The population chosen in this study were 162 employees of the State Civil Apparatus of the Regional Secretariat of Pati Regency. Based on the results of the analysis and the implications of this research, theoretically, leadership has a significant effect on work motivation, team work has a significant effect on work motivation, leadership has a significant effect on employee performance, team work has a significant effect on employee performance and motivation also has a significant effect on employee performance. This research proves that the indirect effect is stronger than the direct effect. The indirect influence between leadership on performance through motivation has a greater value when compared to the indirect influence between team work on performance through employee motivation at the Regional Secretariat of Pati Regency.

Keywords: Leadership, Team Work, Work Motivation, Employee Performance



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memudahkan segala urusan, meringankan langkah dan telah melimpahkan nikmat sehat dan kesempatan sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis dengan Judul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PATI**

Tesis ini menyajikan pokok-pokok bahasan meliputi Kepemimpinan dan Team Work terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Banyak pengalaman berharga yang bisa diambil pada saat proses penulisan karena penulis bisa memahami bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia yang baik bisa membuat sebuah organisasi pada instansi menjadi begitu kuat dan terorganisir. Penulis berharap kritik dan saran yang membangun agar tesis ini menjadi lebih baik serta berdaya guna di masa yang akan datang.

Kudus, Agustus 2020  
Penulis

Endah Murwaningrum

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>v</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Telaah Pustaka .....	13
2.2.1 Kepemimpinan .....	13
2.2.2 Team Work .....	17
2.2.3 Motivasi .....	24
2.2.4 Kinerja Pegawai .....	32
2.2.5 Hubungan Antar Variabel .....	35
 <b>BAB III KERANGKA PIKIR KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b>	
3.1 Kerangka Pikir Konseptual .....	40
3.2 Hipotesis .....	40
 <b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Populasi dan Sampel .....	42
4.2 Variabel Penelitian .....	44
4.3 Jenis dan Sumber Data .....	46
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	47
4.5 Uji Instrumen .....	47
4.6 Analisis data .....	49

**BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	57
5.2	Penyajian Data .....	59
5.3	Analisis Data .....	65
5.4	Pengujian Hipotesis .....	76
5.5	Pembahasan .....	82

**BAB VI PENUTUP**

6.1	Kesimpulan .....	89
6.2	Implikasi .....	92

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Hasil Survey Awal.....	3
Tabel 1.2	Hasil Capaian Target dan Realisasi <i>Team work</i> .....	4
Tabel 1.3	Data Keterlambatan, Keluar dan pulang lebih Awal	5
Tabel 4.1	Proportional Sampling .....	43
Tabel 4.2	Goodness of Fit Indices .....	55
Tabel 5.1	Karakteristik responden .....	59
Tabel 5.2	Frekuensi Variabel Kepemimpinan .....	61
Tabel 5.3	Frekuensi Variabel <i>Team work</i> .....	62
Tabel 5.4	Frekuensi Variabel Motivasi .....	63
Tabel 5.5	Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai .....	64
Tabel 5.6	Uji Validitas .....	65
Tabel 5.7	Variance Extracted (AVE) .....	66
Tabel 5.8	Uji Discriminant Validity .....	67
Tabel 5.9	Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 5.10	Evaluasi Kriteria GFI Variabel Eksogen .....	71
Tabel 5.11	Evaluasi Kriteria GFI Variabel Endogen .....	73
Tabel 5.12	Pengujian Kesesuaian Analisis SEM .....	75
Tabel 5.13	Regression Weights .....	75
Tabel 5.14	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	76
Tabel 5.15	Hasil Pengujian Hipotesis .....	80
Tabel 5.16	Pengaruh Langsung .....	81
Tabel 5.17	Besar Total Effect .....	81

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	40
Gambar 5.1 Konstruk Eksogen .....	71
Gambar 5.2 Konstruk Endogen .....	72
Gambar 5.3 Analaisis SEM .....	74
Gambar 5.4 Implikasi Model SEM .....	78



