

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*  
MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah  
Kabupaten Pati)**



**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
menyelesaikan jenjang pendidikan  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus

Oleh :

**MIFTAHUL HUDA**

**NIM. 2017-01-070**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2021**

TESIS

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*  
MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***  
(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pati)

Oleh:

**MIFTAHUL HUDA**

Telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Tesis Program  
Studi Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Kudus, 22 Februari 2021

Pembimbing I

Pembimbing II

  
**Dr. Drs. Sukirman, M.M.**  
NIDN. 0618066201

  
**Dr. Mokhamad Arwani, SE. M.M.**  
NIDN. 061507804

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
**Dr. Kertati Sumekar, SE, MM**  
NIDN.0616077304

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTASEKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS

2021

## JUDUL TESIS

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pati)**

Nama Mahasiswa : **MIFTAHUL HUDA**

NIM : 2017-01-070

Program Studi : Magister Manajemen

Tanggal Ujian : 22 Februari 2021

### TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Drs. Sukirman, M.M

Anggota : Dr. Mokhammad Arwani, SE. M.M.

### TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Djumadi Purwoatmodjo, SH, MM



### PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS


Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan Judul :

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pati)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Penelitian Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, 22 Februari 2021

  
**MIFTAHUL HUDA**  
NIM. 2017-01-070

### RIWAYAT HIDUP

Miftahul Huda, Pati, 5 Maret 1993 anak dari Lujeng M Zanzuri dan ibu Jumiati. Riwayat pendidikan SD Negeri 3 Gempolsari, SMP Negeri 1 Winong, SMA Negeri 2 Pati, dan Universitas Negeri Unnes lulus tahun 2017. Pengalaman kerja sebagai tenaga pengajar di SMP Negeri 2 Gabus dan Yayasan Raudlatul Ulum Guyangan Pati.

Kudus, 22 Februari 2021

Penulis



**MIFTAHUL HUDA**  
NIM. 2017-01-070

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. Rektor Universitas Muria Kudus
2. Dr. Drs. H. Mochamad Edris, MM Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.
3. Dr. Kertati Sumekar, SE, MM, Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus
4. Dr. Drs. Sukirman, MM selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan tesis ini yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi.
5. Dr. Mokhamad Arwani, SE. M.M selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan tesis ini yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi
6. Seluruh dosen dan rekan-rekan penulis di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah banyak memberikan bantuan atau ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan 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 Allah SWT, melimpahkan rahmat dan karunia-NYA kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Kudus, 22 Februari 2021

Penulis



**MIFTAHUL HUDA**  
NIM. 2017-01-070

## ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh pengaruh servant leadership, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai variabel intervening pada Badan Pnegelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Patu. Sampel penelitian sebanyak 105 responden. Analisis data menggunakan SEM AMOS menyimpulkan bahwa (1) Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ; (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadapkepuasan kerja pegawai. Servant leadership berpengaruh positif dan signidikan terhadap kinerja pegawai (4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (5) lingkugan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pehawai (6) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (7) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak mampu menunjukkan variabel intervening Kepuasan mampu menunjukkan sebagai vaiabel intervening. Kepuasan kerja mampu menunjukkan sebagai variabel intervening.

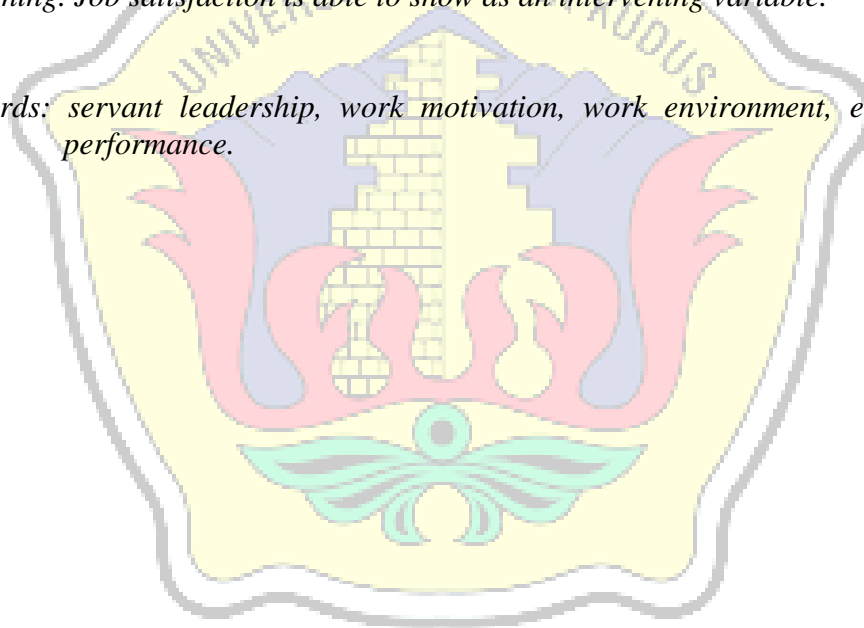
Kata Kunci : *servant leadership*, motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan.



## ABSTRACT

*This study tested the influence of servant leadership, work motivation, work environment on employee performance with satisfaction as intervening variables in the Financial and Asset Management Agency of Patu Regency. Research sample of 105 respondents. Data analysis using SEM AMOS concluded that (1) Servant leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction; (2) work motivation has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) The work environment shall have a positive and significant effect on the employee's work complacency. Servant leadership has a positive effect and significant effect on employee performance (4) work motivation has a positive and significant effect on employee performance (5) the work environment has a positive and significant effect on the performance of employees (6) the work environment has a positive and significant effect on employee performance; (7) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction is not able to show intervening variables Satisfaction is able to show as a variable intervening. Job satisfaction is able to show as an intervening variable.*

*Keywords: servant leadership, work motivation, work environment, employee performance.*





#### KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayat, inayah dan karunianya, serta kenikmatan yang tak terhingga sehingga saya berkesempatan menimba ilmu hingga jenjang Strata 2 (S2) Perguruan Tinggi. Berkat rahmat-Nya pula memungkinkan saya untuk menyelesaikan tesis dengan judul **ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*** (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pati) Saya menyadari bahwa dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. Rektor Universitas Muria Kudus
2. Dr. Drs. H. Mochamad Edris, MM Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus
3. Dr. Kertati Sumekar, SE, MM, Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus
4. Dr. Drs. Sukirman, MM dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus serta selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan tesis ini yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi.
5. Dr. Mokhammad Arwani, SE, M.M dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus serta selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan tesis ini yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi
6. Seluruh Dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah banyak memberikan ilmu dan bimbingan selama perkuliahan.
7. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan, dorongan dan motivasinya.

Kudus, Februari 2021

Penulis



**MIFTAHUL HUDA**  
NIM. 2017-01-070

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 Landasan Teori .....	15
2.2.1 <i>Servant Leadership</i> .....	15
2.2.2 Motivasi Kerja .....	18
2.2.3 Lingkungan Kerja.....	20
2.2.4 Kepuasan Kerja .....	22
2.2.5 Kinerja Pegawai .....	33
<b>BAB III KERANGKA PIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Kerangka Konsep Penelitian .....	27
3.2 Hubungan Antar Variabel .....	28
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
4.1 Pendekatan Penelitian .....	34
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	34
4.3 Populasi dan Sampel .....	34
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	36
4.5 Sumber dan Jenis Data .....	36
4.6 Pengukuran Variabel .....	37
4.7 Definisi Operasional .....	38
4.8 Analisis Data .....	43
<b>BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
5.1 Gambaran Umum .....	51
5.2 Penyajian Data .....	55
5.3 Keabsahan dan Keandalan Instrumen .....	62
5.4 Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM .....	66
5.5 Pembahasan .....	87
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>97</b>
6.1 Kesimpulan.....	97
6.2 Implikasi .....	98



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah .....	35
Tabel 4.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	42
Tabel 4.3. Indeks goodness-of-fit .....	49
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan .....	56
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	57
Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama .....	57
Tabel 5.5. Frekuensi Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	58
Tabel 5.6. Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	59
Tabel 5.7. Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja .....	60
Tabel 5.8. Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	61
Tabel 5.9. Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai .....	62
Tabel 5.10. Uji Validitas .....	63
Tabel 5.11. Uji reliabilitas .....	64
Tabel 5.12. Uji Variance Extracted (AVE) .....	65
Tabel 5.13. Discriminant Validity .....	66
Tabel 5.14. Uji Normalitas Data .....	67
Tabel 5.15. Analisis Outliers .....	68
Tabel 5.16. Correlation .....	69
Tabel 5.17. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Eksogen ...	71
Tabel 5.18. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Variabel Endogen ..	73
Tabel 5.19. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	75
Tabel 5.20. Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel berdasarkan SEM .....	78
Tabel 5.21. Koefisien Determinasi .....	80
Tabel 5.22. Hasil Estimasi <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> .....	81
Tabel 5.23. Direct Effect, Indirect Effect dan Total effect .....	86

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran .....	27
Gambar 5.1 Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen.....	70
Gambar 5.2. Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Endogen .....	72
Gambar 5.3. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	74
Gambar 5.4. Analisis Konfirmatori Full Model (SEM).....	78

