

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, INSENTIF  
KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR  
PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA  
LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT  
JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA  
TENGAH**



**TESIS**

Diajukan Oleh:  
**THORIQUL HUDA**  
202101078

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, INSENTIF  
KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR  
PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA  
LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT  
JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA  
TENGAH**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
menyelesaikan jenjang pendidikan Strata dua (S2)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Diajukan Oleh:  
**THORIQUUL HUDA**  
202101078

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, INSENTIF KERJA DAN  
ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI JAWA TENGAH**

Diajukan Oleh:  
THORIQUUL HUDA  
202101078

Tesis ini telah disetujui dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Kudus, 27 Februari 2024

Pembimbing I

Dr. Drs. Ag Sunarno H., SH, S.Pd, MM.  
NIDK. 8915210021

Pembimbing II

Dr. Supriyono, SE. MM.  
NIDN. 0614037104

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM.  
NIDN. 0618066201

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2024**

## IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, INSENTIF KERJA DAN  
ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP  
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN  
PROVINSI JAWA TENGAH**

Nama : Thoriqul Huda  
NIM : 202101078  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tanggal Ujian : 27 Februari 2024

### TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Drs. Ag Sunarno H, SH, S.Pd, MM. (.....)

Anggota : Dr. Supriyono, SE. MM. (.....)

### TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Drs. Joko Utomo, M.M. (.....)

## **RIWAYAT HIDUP**

THORIQUL HUDA, Kudus, 05 Juli 1984, Kebangsaan Indonesia, Agama Islam. Pendidikan di MI Khoriyah Bae Kudus lulus tahun 1996, MTs Khoiriyah Bae Kudus lulus tahun 1999, MAN Kudus 2 lulus tahun 2002, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara Diploma I Semarang lulus tahun 2003, Universitas Terbuka Jurusan Manajemen lulus tahun 2010. Pengalaman kerja sebagai Pelaksana pada KPPN Lubuk Linggau, Sumatera Selatan tahun 2005-2011, Pelaksana pada KPPN Kupang, Nusa Tenggara Timur tahun 2011-2014, Pelaksana pada KPPN Khusus Penerimaan, Jakarta tahun 2014-2020 dan Pelaksana pada KPPN Kudus tahun 2021 sampai dengan sekarang.

Kudus, 27 Februari 2024

Penulis

Ttd

**THORIQUL HUDA**

202101078



## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, INSENTIF KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**

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, 27 Februari 2024



**THORIQUL HUDA**  
202101078

## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. yang telah memberikan ijin studi.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus Dr. Kertati Sumekar, SE. MM. yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Drs. H. Mochammad Edris, MM. yang telah memberikan ijin hingga terwujudnya tesis ini.
4. Dr. Drs. Ag Sunarno H, SH, S.Pd, MM. selaku dosen pembimbing pertama yang telah bersedia membimbing, mengarahkan dan memberi saran.
5. Dr. Supriyono, SE. MM. selaku dosen pembimbing kedua yang telah bersedia membimbing, mengarahkan dan memberi saran.
6. Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan transfer knowledge.
7. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah yang telah bersedia memberikan ijin penelitian.
8. Bapak dan Ibu serta istri tercinta atas kasih sayang, perhatian, semangat, dan do'anya yang tiada henti untuk mendoakan penulis.
9. Rekan-rekan Magister Manajemen angkatan 2021 yang selalu memberikan inspirasi, motivasi dan semangat.

Kudus, 27 Februari 2024

Ttd

**THORIQUL HUDA**

202101078

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan adabtif terhadap semangat kerja pegawai, menganalisis pengaruh insentif kerja terhadap semangat kerja pegawai, menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap semangat kerja pegawai, menganalisis pengaruh kepemimpinan adabtif terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh insentif kerja terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh semangat terhadap kinerja pegawai. Data penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner. Metode penentuan sampel berdasarkan rumus *Hair Sampling* diperoleh jumlah sampel sebanyak 135 responden dengan penentuan responden menggunakan *Purposive Sampling* dengan kriteria responden merupakan pegawai tetap dan memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan adabtif dan insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, rotasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, kepemimpinan adabtif, insentif kerja, rotasi kerja dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja memiliki kotribusi kecil dalam memediasi kepemimpinan adabtif terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja memiliki kotribusi besar dalam memediasi insentif kerja terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja memiliki kotribusi kecil dalam memediasi rotasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kepemimpinan adabtif, insentif kerja, rotasi kerja, semangat kerja dan kinerja pegawai



## **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of adaptive leadership on employee morale, analyze the influence of work incentives on employee morale, analyze the influence of job rotation on employee morale, analyze the influence of adaptive leadership on employee performance, analyze the influence of work incentives on employee performance, analyze the influence of job rotation on employee performance, analyzing the influence of enthusiasm on employee performance. This research data uses primary data in the form of a questionnaire. The sampling method based on the Hair Sampling formula obtained a sample size of 135 respondents by determining respondents using Purposive Sampling with the criteria that the respondent was a permanent employee and had a minimum work period of 2 years. The data analysis used in this research is the Structural Equation Model. The results of this research state that adaptive leadership and work incentives have a positive and significant effect on work morale, work rotation does not have a positive and significant effect on work morale, adaptive leadership, work incentives, work rotation and work morale have a positive and significant effect on employee performance. Work morale has a small contribution in mediating adaptive leadership on employee performance. Work morale has a big contribution in mediating work incentives on employee performance. Work morale has a small contribution in mediating work rotation on employee performance.*

*Keyword: adaptive leadership, work incentive, work rotation, work spirit and employee performance*

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah Subhanallahu Wa Ta'ala, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul: **PENGARUH KEPEMIMPINAN ADAPTIF, INSENTIF KERJA DAN ROTASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA LINGKUP KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI JAWA TENGAH**. Penelitian ini menyajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekuarangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Kudus, 27 Februari 2024

Penulis

Ttd

**THORIQUL HUDA**

202101078

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Ruang Lingkup.....	11
1.3 Perumusan Masalah .....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	13
1.5 Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
2.2 Landasan Teori.....	23
2.2.1 Kinerja Pegawai.....	23
2.2.2 Semangat Kerja.....	27
2.2.3 Kepemimpinan adaptif .....	31
2.2.4 Insentif Kerja .....	35
2.2.5 Rotasi Kerja .....	38
<b>BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN</b>	
<b>HIPOTESIS .....</b>	<b>42</b>
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	42

	Halaman
3.2 Definisi Operasional .....	43
3.2.1 Variabel Eksogen .....	43
3.2.2 Variabel Endogen.....	45
3.3 Pengaruh Antar Variabel.....	46
3.4 Hipotesis Penelitian .....	52
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
4.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	54
4.2 Metode Pengambilan Sampel .....	54
4.3 Metode Pengumpulan Data.....	55
4.4 Sumber dan Jenis Data.....	56
4.5 Pengukuran Variabel.....	57
4.6 Analisis Data.....	58
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>73</b>
5.1 Karakteristik Responden .....	73
5.2 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian.....	75
5.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	80
5.4 Hasil Analisis Konfirmatori .....	83
5.5 Hasil Asumsi SEM.....	85
5.6 Hasil Analisis SEM.....	87
5.7 Hasil Pengujian Hipotesis .....	88
5.8 Hasil Analisis Mediasi .....	91
5.9 Pembahasan.....	93
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>105</b>
6.1 Kesimpulan .....	105
6.2 Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	107
6.3 Agenda Penelitian Mendatang .....	109
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 NKO KPPN Kanwil Dirjen Perbendaharaan Provinsi Jateng.....	4
Tabel 1.2 Data Kehadiran Pegawai Tahun 2022-2023 .....	6
Tabel 4.1 Kriteria Uji <i>Goodness of Fits</i> .....	66
Tabel 5.1 Usia Pegawai.....	73
Tabel 5.2 Pendidikan Terakhir Pegawai .....	74
Tabel 5.3 Lama Bekerja Pegawai.....	74
Tabel 5.4 Kepemimpinan Adabtif ( $X_1$ ).....	75
Tabel 5.5 Insentif Kerja ( $X_2$ ).....	76
Tabel 5.6 Rotasi Kerja ( $X_3$ ).....	77
Tabel 5.7 Semangat Kerja ( $Y_1$ ) .....	78
Tabel 5.8 Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) .....	79
Tabel 5.9 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> .....	80
Tabel 5.10 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> .....	81
Tabel 5.11 Hasil Uji <i>Discriminat Validity</i> .....	81
Tabel 5.12 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i> .....	82
Tabel 5.13 Uji Model <i>Goodness of Fits Full Measurement</i> .....	83
Tabel 5.14 Analisis Konfirmatori Konstruk.....	84
Tabel 5.15 Hasil Evaluasi <i>Outlier</i> .....	85
Tabel 5.16 Hasil Uji Normalitas .....	86
Tabel 5.17 Uji Model <i>Goodness of Fits SEM</i> .....	88
Tabel 5.18 <i>Standardized Regression Weights</i> .....	89
Tabel 5.19 Hasil Uji Hipotesis .....	90
Tabel 5.20 Hasil Uji Mediasi .....	92



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	42
Gambar 5.1 Hasil Analisis Konfirmatori <i>Full Measurement</i> .....	83
Gambar 5.2 Hasil Analisis Konfirmatori SEM.....	87

