

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN REMBANG**

**TESIS**



**Oleh:**

**SAMUEL EDHY SANTOSA**

**201701085**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MURIA KUDUS**

**2019**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN REMBANG**



TESIS

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

Oleh:

**SAMUEL EDHY SANTOSA**

**201701085**

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

**2019**

TESIS

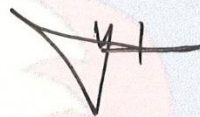
PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN REMBANG

Oleh :  
SAMUEL EDHY SANTOSA

Telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Kudus, 28 Agustus 2019

Pembimbing I



Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM  
NIDN. 0625076401

Pembimbing II



SUTONO, SE, MM, PhD  
NIDN. 0626017003

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM  
NIDN. 0625076401

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
2019

IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

JUDUL : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN REMBANG

Nama Mahasiswa : SAMUEL EDHY SANTOSA  
NIM : 201701085  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tanggal Ujian : 28 Agustus 2019

TIM PEMBIMBING :

Ketua : Dr. Drs. H. JOKO UTOMO, MM (.....)  
Anggota : SUTONO, SE, MM, PhD (.....)

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji : Dr. Drs. H. ZAINURI, MM (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam Naskah Tesis dengan judul :

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN REMBANG**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu 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 unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, 28 Agustus 2019



SAMUEL EDHY SANTOSA  
NIM. 201701085

## **RIWAYAT HIDUP**

Samuel Edhy Santosa, lahir di Rembang pada tanggal 26 September 1967, anak dari ayah Lazarus Mulyono dan Ibu Nik Tumini, domisili di Rembang. Lulus SD tahun 1980, lulus SMP tahun 1983, lulus SMA tahun 1986. Studi di Fakultas Hukum Universitas Muria Kudus pada tahun 1997, lulus tahun 2001. Diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Rembang pada tahun 1991.



## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Dr. H. Suparno, SH., MS, selaku Rektor Universitas Muria Kudus yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan selama mengikuti studi.
2. Dr. H. Mochammad Edris, Drs., MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus yang telah memberikan kemudahan dan memotivasi dalam menyelesaikan studi.
3. Dr. Drs. H. Joko Utomo, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan Tesis ini serta dorongan dan semangat dalam menyelesaikan studi.
4. Sutono, SE., MM., PhD, selaku Pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan arahan demi penyempurnaan Tesis ini.
5. Istri dan anakku tercinta yang telah memberikan do'a dan motivasi sehingga terselesaikannya Tesis ini.
6. Rekan-rekan penulis yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan studi.

Kudus, Agustus 2019

SAMUEL EDHY SANTOSA  
NIM. 201701085

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap motivasi di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang serta menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang. Populasi pegawai tersebut adalah 168 orang. Sedangkan banyak sampel yang dipakai akan semakin baik. Walaupun demikian jika sampel terlalu besar maka akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok. Akan tetapi responden dapat menjawab pertanyaan dan dikembalikan kepada peneliti yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu sebanyak 118 responden. Dimana dalam pengambilan sampel responden tersebut dilakukan secara insidental yaitu pengambilan responden pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang pada saat penelitian dijumpai.

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan memaknai karakteristik responden serta tiap variabel yang digunakan. Metode analisis data dalam penelitian ini, dapat memperlihatkan model yang menjelaskan hubungan secara simultan antar variabel. Analisis data dalam penelitian menggunakan program Struktural Equation Modelling (SEM). Kesimpulan dari dalam penelitian iklim organisasi, kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor Lingkungan Hidup Rembang. Iklim organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang. Motivasi dan Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci : Iklim Organisasi, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja**



## ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the influence of the climate organization, the influence of the competence to the employee performance of Dinas Lingkungan Hidup in Rembang regency, and the job competence to the motivation of the official employees of Dinas Lingkungan Hidup in Rembang regency, and to analyze the influence of motivation to the employee performance of Dinas Lingkungan Hidup in Rembang Regency.

The population of this research is the whole employee of Dinas Lingkungan Hidup in Rembang regency. There are 168 people are working in Dinas Lingkungan Hidup regency. More samples are used in this research, will be better. But, if too many samples are used, then it will be more difficult to find the most compatible model. However, the respondent can answer the questions and give it back to the researcher related to the researched variable for 118 respondents. For the respondent sampling of the employee, it will be done incidentally, when the research directly found in Dinas Lingkungan Hidup in Rembang regency.

The descriptive analysis used to describe and to interpret the characteristic of the respondent and each variable that is used. The data analysis method in this research shows the model which gives an explanation about the simultaneously relationship amongst the variable. The data analysis which is used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) programme. The conclusion of this research is that the competency gives a positive influence of the motivation and also the climate organization and the competency gives a positive influence to the employee performance in Dinas Lingkungan Hidup Rembang regency. Motivation and the climate organization gives an influence to the performance. The competency influences the performance with motivation as the intervening variable

**Keywords: Climate Organization, Competency, Motivation and Performance**

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah Nya-Mu penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul **：“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang”**. Tulisan ini menyampaikan pokok-pokok bahasan yang meliputi iklim organisasi, kompetensi, kinerja dan motivasi. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah mengerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Rembang, Agustus 2019

**SAMUEL EDHY SANTOSA**  
**NIM. 201701085**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITASIMPENGUJI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
LAMPIRAN.....	xvi
<b>BAB. I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	14
1.4.2. Manfaat Praktis .....	14
<b>BAB. II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Iklim Organisasi.....	15
2.1.1. Dimensi Iklim Organisasi.....	17
2.1.2. Pendekatan Iklim Organisasi.....	20
2.2. Kompetensi.....	21
2.3. Motivasi.....	26
2.3.1. Motivasi Sebagai Proses.....	26
2.3.2. Model Pengukuran Motivasi .....	30
2.3.3. Unsur-unsur Motivasi Kerja.....	33
2.4. Kinerja Pegawai.....	34
2.4.1. Pengertian Kinerja.....	34
2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	37
2.4.3. Penilaian Kinerja .....	38
2.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja.....	41
<b>BAB. III KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	45
3.2. Definisi Operasional.....	46
3.3. Hubungan antar Variabel.....	48
3.3.1. Hubungan iklim organisasi terhadap motivasi.....	48

3.3.2. Hubungan kompetensi terhadap motivasi .....	49
3.3.3. Hubungan motivasi terhadap kinerja .....	50
3.3.4. Hubungan iklim organisasi terhadap kinerja .....	51
3.3.5. Hubungan kompetensi terhadap kinerja.....	52
3.4. Hipotesis Penelitian .....	53
<b>BAB. IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Tempat dan waktu penelitian.....	55
4.2. Populasi dan Sampel.....	55
4.3. Metode Pengumpulan Data .....	56
4.4. Uji Kualitas Data .....	57
4.4.1. Uji Validitas .....	57
4.4.2. Uji Reliabilitas .....	58
4.5. Sumber dan Jenis data .....	59
4.6. Pengukuran Variabel .....	60
4.7. Analisis data .....	60
4.7.1. Koreksi .....	60
4.7.2. Pemrosesan.....	61
4.7.3. Penyusunan data.....	61
4.7.4. Analisis Deskriptif .....	61
4.7.5. Analisis Kuantitatif .....	62
4.7.6. Uji Asumsi .....	63
4.7.7.1. Uji Normalitas.....	63
4.7.7.2. Uji Multicollinearity dan Singularity.....	63
4.7.7.3. Uji Nilai Residual.....	63
4.7.7. Uji Model.....	64
4.7.8.1. Chi Square ( $X^2$ ) .....	64
4.7.8.2. RMSEA ( <i>The Root Mean Square Error of Approximation</i> ) .....	64
4.7.8.3. GFI ( Goodness of Fit Index ).....	64
4.7.8.4. AGFI ( Adjusted Goodness of Fit Index ).....	65
4.7.8.5. CMIN (Chi Square ) / DF .....	65
4.7.8.6. TLI ( Tucker Lewis Index).....	65
4.7.8.7. CFI ( Comparative Fit Index).....	66
4.7.8.8. Interpretasi Pengukuran Variabel Laten dan Keseluruhan Model .....	66
4.7.8.9. Interpretasi dan Modifikasi Model .....	67
<b>BAB.V HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Analisis Deskriptif.....	68
5.1.1. Identitas Responden.....	68
5.1.2. Jenis Kelamin.....	68
5.1.3. Usia .....	69
5.1.4. Tingkat Penghasilan.....	69
5.1.5. Tingkat Pendidikan.....	70
5.2. Deskripsi Variabel .....	71
5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	76

5.3.1.Uji Validitas.....	76
5.3.1.1 Convergent Validity.....	76
5.3.1.2. Average Variance Extracted (AVE).....	78
5.3.1.3. Discriminant Validity.....	78
5.3.2.Uji Reliabilitas.....	78
5.4. Evaluasi Asumsi-Asumsi SEM.....	79
5.4.1. Normalitas Data.....	79
5.4.2. <i>Multivariate Outliers</i> .....	80
5.5. Confirmator Faktor Measurement Model.....	81
5.5.1. Iklim organisasi ( $X_1$ ).....	81
5.5.2. Kompetensi ( $X_2$ ).....	84
5.5.3. Motivasi.....	86
5.5.4. Kinerja.....	88
5.6. Evaluasi Multicollinearity dan Singularity.....	90
5.7. Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	90
5.8. Evaluasi Hubungan Struktural antar Konstruk.....	92
5.9. Pengujian Hipotesis.....	94
5.9.1. Hipotesis 1.....	94
5.9.2. Hipotesis 2.....	95
5.9.3. Hipotesis 3.....	95
5.9.4. Hipotesis 4.....	95
5.9.5. Hipotesis 5.....	95
5.9.6. Hipotesis 6.....	96
5.9.7. Hipotesis 7.....	96
5.10. Pembahasan.....	96
5.10.1. Pembahasan Hipotesis 1, pengaruh iklim organisasi Terhadap motivasi pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.....	98
5.10.2. Pembahasan Hipotesis 2, pengaruh kompetensi Terhadap motivasi pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.....	99
5.10.3. Pembahasan Hipotesis 3, pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.....	100
5.10.4. Pembahasan Hipotesis 4, pengaruh Kompetensi Terhadap kinerja Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.....	102
5.10.5. Pembahasan Hipotesis 5, pengaruh motivasi Terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang.....	103
5.10.6. Peran motivasi sebagai variabel intervening antara iklim organisasi dengan kinerja.....	105
5.10.7. Peran Motivasi kerja sebagai variabel intervening antara Kompetensi dengan Kinerja.....	107

## **BAB.VI PENUTUP**

6.1. Kesimpulan.....	109
6.2. Implikasi Hasil Penelitian dan Manajerial .....	110
6.2.1 Kebijakan Praktis .....	110
6.2.2 Penelitian Lanjutan.....	111
DAFTAR PUSTAKA .....	113
LAMPIRAN.....	117



## DAFTAR TABEL

1.1. Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai.....	9
5.1. Karakteristik Respon dan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
5.2. Karakteristik Respon dan Berdasarkan Usia .....	70
5.3. Karakteristik Respon dan Berdasarkan Tingkat Penghasilan	71
5.4. Karakteristik Respon dan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
5.5. Deskripsi Statistik Variabel Iklim Organisasi .....	73
5.6. Deskripsi Statistik Variabel Kompetensi.....	74
5.7. Deskripsi Statistik Variabel Motivasi.....	75
5.8. Deskripsi Statistik Variabel Kinerja.....	76
5.9. Nilai Validitas Konvergen .....	76
5.10. Hasil AVE .....	77
5.11. <i>Discriminant Validity</i> .....	78
5.12. Hasil Construct Reliability .....	78
5.13. Uji Normality.....	79
5.14. Uji Outliners .....	80
5.15. <i>Model Goodness of Fit Index</i> Iklim Organisasi (X1) .....	83
5.16. Standarized Regresion Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori Iklim Organisasi (X1) .....	83
5.17. <i>Model Goodness of Fit Test Konfirmatori</i> Kompetensi ....	85
5.18. Faktor Konfirmatori Kompetensi .....	86
5.19. <i>Model Goodness of Fit Test Konfirmatori</i> Motivasi .....	87
5.20. Regresion Weight pada analisis factor Konfirmatori Motivasi	87
5.21. <i>Model Goodness of Fit Test Konfirmatori</i> Kinerja.....	89
5.22. Regresion Weight pada analisis factor Konfirmatori Kinerja	89
5.23. Hasil Pengujian Kelayakan Structural Equation Model (SEM)	92
5.24. Hasil Koefisien Path Standarized Regresion Weight .....	
AntarKonstruk.....	93
5.25. Regresion Weight Structural Equation Modeling .....	94

## DAFTAR GAMBAR

3.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	45
5.1. Iklim Organisasi .....	82
5.2. Kompetensi .....	85
5.3. Motivasi .....	86
5.4. Kinerja .....	88
5.5. Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Full Model .....	91





## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian.....	117
2. <i>Output</i> Olah Data.....	121
3. Tabel <i>Chi Square</i> .....	144
4. Rekapitulasi Penelitian .....	146
5. Surat Izin Penelitian Program studi Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMK.....	149
6. Surat Balasan dari kantor Kesatuan bangsa, Politik, dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Rembang Perihalizin Penelitian .....	150
7. Surat Balasan dari kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Rembang .....	151
8. Turniten .....	152

