

**ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA  
POLITEKNIK NEGERI MEDAN**

**TESIS**

**Oleh:**

**BENHUR PAKPAHAN  
117019044/IM**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2013**

**ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA  
POLITEKNIK NEGERI MEDAN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
pada Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara**

**Oleh:**

**BENHUR PAKPAHAN  
117019044/IM**

**SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2013**

**Judul Tesis : Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Negeri Medan**

**Nama Mahasiswa : Benhur Pakpahan**  
**Nomor Pokok : 117019044**  
**Program Studi : Ilmu Manajemen**

**Menyetujui,  
Komisi Pembimbing:**

**(Dr. Yeni Absah, M.Si)**  
**Ketua**

**(Dr. Elisabeth Siahaan, M.Ec)**  
**Anggota**

**Ketua Program Studi,**

**Direktur,**

**(Prof. Paham Ginting, MS)**

**(Prof. Dr. Erman Munir, M.Sc)**

**Tanggal lulus : 22 Mei 2013**

**Telah diuji pada :**

**Tanggal 22 Mei 2013**

---

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**Ketua : Dr. Yeni Absah, M.Si**

**Anggota : 1. Dr. Elisabeth Siahaan, M.Ec**

**2. Prof. Dr. Paham Ginting, MS**

**3. Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si**

**4. Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc**

## **PERNYATAAN**

### **Judul Tesis**

#### **Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Negeri Medan**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara adalah benar merupakan hasil karya penulis sendiri.

Adapun pengutipan-pengutipan yang penulis lakukan pada bagian-bagian tertentu dari hasil karya orang lain dalam penulisan tesis ini, telah penulis cantumkan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, April 2013  
Yang Membuat Pernyataan

Benhur Pakpahan  
117019044/IM

# **Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Negeri Medan**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Medan yang merupakan lembaga pendidikan yang bertujuan membentuk sumber daya manusia yang berkualitas melalui proses belajar mengajar. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian merupakan penjelasan (*eksplanatory research*) yang didukung oleh metode survey. Populasi meliputi seluruh dosen yang mempunyai status pegawai negeri sipil yang berjumlah 310 orang dengan sampel sebanyak 76 orang yang diambil secara *proportionate random sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuisioner dan studi dokumentasi. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Iklim organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disisi lain motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja tidak terpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja lebih kuat secara langsung terhadap kinerja dosen daripada melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Dengan demikian variabel kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel intervening.

Kata Kunci : Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja.

***The Analysis of the Influence of Organizational Climate and Work Motivation on the Performance of Lecturers with Work satisfaction as the Intervening Variable at Politeknik Negeri Medan***

**ABSTRACT**

*The purpose of this quantitative descriptive explanatory survey study was to find out the influence of organizational climate and work motivation on the performance of lecturers directly or through work satisfaction as the intervening variable. This study was conducted at Politeknik Negeri Medan, an educational institution aimed at forming qualified human resources through teaching and learning process. The population of this study was all of the 310 lecturers with civil servant status, and 76 of them were selected to be the samples for this study through proportionate random sampling technique. The data for this study were obtained through interviews, questionnaire distribution and documentation study. The data obtained were analyzed through Path Analysis consisting of direct and indirect influence analysis. The result of this study showed that organizational climate had positive and significant influence on both the performance of lecturers and work satisfaction. On the other hand, work motivation had positive and significant influence on the performance of lecturers and work satisfaction, while work satisfaction was not positively and significantly influenced on the performance of lecturers. The result of this study also showed that the influence of organizational climate and work motivation was stronger directly on the performance of lecturers than through work satisfaction as intervening variable. Hence, the variable of work satisfaction did not play its role as an intervening variable.*

*Keywords: Organizational Climate, Work Motivation, Work Satisfaction, Performance*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena kasih berkat dan anugerahNya sehingga Tesis ini dapat diselesaikan. Penelitian ini merupakan satu syarat untuk menyelesaikan kuliah pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Adapun judul Tesis ini adalah: **“Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Politeknik Negeri Medan”**.

Dalam penulisan Tesis ini, banyak pihak yang telah membantu, baik berupa dorongan dan bimbingan baik secara moral maupun materi, oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. dr. Syahril Pasaribu, DTM&H, MSc (CTM), SpA(K), selaku Rektor Universitas Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Erman Munir, M.Sc, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Paham Ginting, MS., selaku Ketua Program Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Utara, sekaligus sebagai Komisi Pembanding.
4. Ibu Dr. Arlina Nurbaity Lubis, MBA., selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Manajemen Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Yeni Absah, SE, M.Si, selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Dr. Elisabeth Siahaan, M.Ec selaku Anggota Komisi Pembimbing, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, saran, dan masukan dalam penulisan tesis ini.



6. Ibu Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si, dan Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc, selaku Anggota Komisi Pembanding yang telah banyak memberikan koreksi dan saran demi penyempurnaan tesis ini.
7. Seluruh Staf Pengajar pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara yang telah mendidik peneliti dengan berbagai ilmu pengetahuan dan pengalaman.
8. Seluruh Dosen yang mengajar pada Politeknik Negeri Medan khususnya yang telah bersedia mengisi kuisioner penelitian untuk keperluan penulisan tesis ini.
9. Seluruh pegawai Administrasi Program Studi Magister Ilmu Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara atas pelayanan yang baik kepada peneliti.
10. Istri tercinta Ernita Sinaga yang selalu mendampingi dan memberikan perhatian berupa semangat dan doa kepada peneliti, juga ananda Andre Yahya Pakpahan dan Lidia Sara Pakpahan yang selalu memberikan kasih sayang dan dorongan dalam penulisan tesis ini.
11. Rekan-rekan mahasiswa Magister Ilmu Manajemen 2011, kelas reguler angkatan XXI dan Rekan kerja penulis di Politeknik Negeri Medan yang telah banyak memberikan dorongan dan nasehat dalam penyelesaian tesis ini.
12. Seluruh jemaat GPI Batu Karang Nazareth yang terus menopang peneliti dalam doa dan perhatian sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Secara khusus ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Sdr. Mulyadi Sinaga yang telah banyak membantu dan mengerjakan tugas-tugas peneliti selama dalam perkuliahan dan juga dalam penulisan tesis ini. Juga rasa

terimakasih yang mendalam buat ananda Daniel Siahaan yang selalu siap sedia mendampingi peneliti dan memberikan motivasi sampai tesis ini dapat selesai.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa akan memberikan berkat, rahmat dan anugerahNya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik secara moril maupun materi demi penyelesaian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini belum sempurna namun diharapkan semoga dapat memberikan manfaat kepada semua pihak khususnya pengembangan penelitian dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Medan, April 2013

Benhur Pakpahan

## **RIWAYAT HIDUP**

Benhur Pakpahan, lahir di Pakpahan (Kabupaten Samosir) pada tanggal 17 September 1964, anak kelima dari sepuluh bersaudara, dari pasangan Ayahanda Alm. H. Pakpahan dan Ibunda Alm. Siti Gultom. Status menikah, isteri bernama Ernita Sinaga dan telah dikaruniai satu orang putra yang bernama Andre Yahya Pakpahan dan satu orang puteri yang bernama Lidia Sara Pakpahan.

Pendidikan dimulai pada tahun 1971 di Sekolah Dasar (SD) Roma Katolik Onan Runggu dan lulus pada tahun 1976. Kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) Roma Katolik Onan Runggu pada tahun 1977, dan tamat pada tahun 1980. Pada tahun 1980 melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 4 Medan dan lulus pada tahun 1983. Pada tahun 1983 melanjutkan studi ke Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Jurusan Manajemen dan lulus pada tahun 1988. Berkat bantuan Pemerintah melalui beasiswa DIKTI, melanjutkan pendidikan ke Sekolah Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara (Strata-2).

Sejak tahun 1993 sampai sekarang bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Akuntansi Jurusan Keuangan dan Perbankan Politeknik Negeri Medan.

Medan, April 2013

Benhur Pakpahan



2.6.4.	Hubungan	Iklm	
Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	46		
2.6.5.	Hubungan	Motivasi	
Terhadap Kepuasan Kerja	47		
2.7. Hipotesis Penelitian			49

<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>			<b>51</b>
3.1. Jenis dan Sifat Penelitian			51
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian			51
3.3. Populasi dan Sampel			51
3.4. Metode Pengumpulan Data			54
3.5. Jenis dan Sumber Data			54
3.6. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel Penelitian			54
3.6.1. Identifikasi Variabel			54
3.6.2. Defenisi Operasional Variabel			55
3.7. Pengujian Validitas dan Reliabilitas			59
3.7.1. Uji Validitas			59
3.7.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Iklim			
Organisasi			60
3.7.1.2. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel			
Motivasi Kerja			61
3.7.1.3.....			H
asil Uji Validitas Instrumen Variabel			
Kepuasan Kerja			62
3.7.1.4. Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel			
Kinerja Dosen			64
3.7.2. Uji Reliabilitas			65
3.8. Teknik Analisis Data			66
3.8.1. Analisis Jalur Untuk Persamaan Substruktur Pertama			68
3.8.1.1. Uji Serempak (Uji F)			68
3.8.1.2. Uji Parsial (Uji t)			69
3.8.2. Analisis Jalur Untuk Persamaan Substruktur Kedua			70
3.8.2.1. Uji Serempak (Uji F)			70
3.8.2.2. Uji Parsial (Uji t)			71
3.9. Pengujian Asumsi Klasik			72
3.9.1. Uji Normalitas			72
3.9.2. Uji Multikolineritas			72
3.9.3. Uji Heteroskedastisitas			73

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>			<b>74</b>
4.1. Gambaran Umum			74
4.1.1.....			S
ejarah Singkat Politeknik Negeri Medan			74
4.1.2.....			V
isi dan Misi Politeknik Negeri Medan			76
4.1.3.....			S
truktur Organisasi Politeknik Negeri Medan			77

4.1.4.....	P
rogram Studi Politeknik Negeri Medan .....	79
4.2. Karakteristik Responden .....	80
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	80
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	81
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
4.3. Jawaban Responden Atas Variabel Penelitian.....	83
4.3.1. Jawaban Responden Atas Iklim Organisasi.....	83
4.3.2. Jawaban Responden Atas Variabel Motivasi Kerja .....	84
4.3.3. Jawaban Responden Atas Variabel Kepuasan Kerja.....	85
4.3.4. Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja Dosen .....	87
4.4. Analisis Statistik Infrential .....	88
4.4.1. Pengujian Asumsi Klasik Persamaan Substruktur	
Pertama .....	88
4.4.1.1. Uji Normalitas .....	88
4.4.1.2. Uji Multikolinieritas .....	89
4.4.1.3. Uji Heteroskedastisitas .....	90
4.4.2. Pengujian Asumsi Klasik Persamaan Substruktur	
Kedua.....	91
4.4.2.1. Uji Normalitas Persamaan Substruktur	
Kedua .....	91
4.4.2.2. Uji Multikolinieritas Persamaan Substruktur	
Kedua .....	92
4.4.2.3. Uji Heterokedastisitas Persamaan Substruktur	
Kedua.....	93
4.4.3. Hasil Pengujian Hipotesis .....	94
4.4.3.1. Pengujian Hipotesis Persamaan Substruktur	
Kedua.....	94
4.4.3.1.1. Menguji Koefisien Jalur .....	95
4.4.3.1.2. Pengujian Secara Serempak Hipotesis	
Pada Persamaan Jalur Kedua	
(Uji F).....	95
4.4.3.1.3. Determinasi (R-Square) Persamaan	
Substruktur Kedua .....	96
4.4.3.1.4. Pengujian Secara Parsial	
Hipotesis Persamaan Substruktur	
Kedua (Uji t).....	97
4.4.3.2. Hasil Pengujian Hipotesis Persamaan	
Substruktur Pertama .....	99
4.4.3.2.1. Menguji Koefisien Jalur .....	99
4.4.3.2.2. Pengujian Secara Serempak Persamaan	
Substruktur Pertama (Uji F).....	99
4.4.3.2.3. Koefisien Determinasi (R-Square)	
Persamaan Substruktur Pertama .....	100
4.4.3.2.4. Pengujian Secara Parsial Hipotesis	
Pada Persamaan Substruktur	
Pertama (Uji t) .....	101

4.4.3.2.5. Koefisien Determinasi Total ( $R^2$ ).....	103
4.4.3.3. Analisis Pengaruh.....	103
4.4.3.3.1. Pengaruh Langsung (Direct Effect) ....	104
4.4.3.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	105
4.4.3.3.3. Pengaruh Total (Total Effect).....	106
4.5. Pembahasan Analisis Statistik Deskriptif .....	107
4.5.1. Analisis Deskriptif Iklim Organisasi .....	107
4.5.2. Analisis Deskriptif Motivasi Kerja.....	109
4.5.3. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja.....	111
4.5.4. Analisis Deskriptif Kinerja Dosen .....	112
4.6. Pembahasan Analisis Statistik Infrensial.....	114
4.6.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen.....	114
4.6.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen.....	115
4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen .....	116
4.6.4. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	117
4.6.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	118
4.6.6. Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	119
4.6.7. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja .....	119
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>121</b>
5.1. Kesimpulan .....	121
5.2. Saran.....	122
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>124</b>

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.1.	Tingkat Keterlambatan Kehadiran Dosen Politeknik Negeri Medan Tahun 2012 .....	6
	..... ajaran 2011/20126 .....	
1.2.	Realisasi Kehadiran Dosen Politeknik Negeri Medan Tahun Ajaran 2011/2012 .....	7
1.3.	Insentif Mengajar Dosen Per Jam Politeknik Negeri Medan Tahun 2012 .....	9
3.1.	Jumlah Dosen Politeknik Negeri Medan per Jurusan .....	52
3.2.	Jumlah Sampel Penelitian dari Setiap Jurusan .....	53
3.3.	Operasionalisasi Variabel: Defenisi Variabel,Dimensi, Indikator Variabel dan Skala Pengukuran .....	55
3.4.	Hasil Uji Validitas Instrumen Iklim Organisasi .....	60
3.5.	Hasil Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja .....	61
3.6.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja.....	63
3.7.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Dosen .....	64
3.8.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Penelitian .....	66
4.1.	Profil Program Studi Politeknik Negeri Medan.....	79
4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	80
4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	82



4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
4.6.	Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi .....	83
4.7.	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	84
4.8.	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	85
4.9.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Dosen.....	87
4.10.	Hasil Uji Normalitas Persamaan Substruktur Pertama .....	89
4.11.	Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Substruktur Pertama.....	90
4.12.	Hasil Uji Normalitas Persamaan Substruktur Kedua .....	92
4.13.	Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Substruktur Kedua .....	93
4.14.	Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Kedua .....	95
4.15.	Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan Substruktur Kedua .....	96
4.16.	Kelayakan Model (ANOVA) Persamaan Substruktur Pertama.....	100
4.17.	Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Persamaan Substruktur Pertama.....	100

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
2.1.	Tingkatan Kebutuhan Menurut Maslow.....	22
2.2.	Kerangka Pikir B.F. Skinner.....	27
2.3.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	49
4.1.	Struktur Organisasi Politeknik Negeri Medan.....	78
4.2.	Scatterplot Heteroskedastisitas Persamaan Substruktur Pertama.....	91
4.3.	Scatterplot Heteroskedastisitas Persamaan Substruktur Kedua.....	94
4.4.	Hasil Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat.....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Kuesioner Penelitian.....	128
2.	Jawaban Responden Atas Variabel Penelitian Untuk Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	133
3.	.....	H
	asil Uji Validitas dan Realiabilitas Variabel Penelitian .....	137
4.	.....	J
	awaban Responden Atas Variabel Penelitian .....	142
5.	.....	H
	asil Uji Normalitas, Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas	
	Persamaan Substruktur Pertama.....	150
6.	.....	H
	asil Normalitas, Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas	
	Persamaan Substruktur Kedua .....	157