

**TESIS**

**PENGARUH KERJASAMA TIM DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SURABAYA**

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Universitas Narotama*



**Disusun Oleh:**

**RADITYA PRATAMA PUTRA**

**NIM: 11124005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS NAROTAMA  
SURABAYA**

**2026**

**PENGESAHAN TESIS**  
**TELAH DIUJI DAN DIPERTAHANKAN**  
**PADA HARI KAMIS, 07 FEBRUARI 2026**

**Judul Tesis : PENGARUH KERJASAMA TIM DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS  
PENDIDIKAN KOTA SURABAYA**

**Disusun oleh : Raditya Pratama Putra**

**NIM : 11124005**

**Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis**

**Prodi : Magister Manajemen**

**Perguruan Tinggi : Universitas Narotama**

**Dihadapan Tim Penguji :**

**1. Dr. Reswanda, S.Pi., M.M.**

**2. Dr. Agus Sukoco, S.T., M.M.**

**3. Dr. Joko Suyono, S.E., M.M., Ph. D.**

## PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH KERJASAMA TIM DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SURABAYA**

Diajukan Oleh:

Raditya Pratama Putra

11124005

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH:

Dosen Pembimbing,

Ketua Program Studi Magister Manajemen



( Dr. Agus Sukoco, S.T., M.M. )



( Prof. Dr. Agus Sukoyo, S.E., M.M., Ph. D. )

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Raditya Pratama Putra

NIM : 11124005

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Program Studi: Magister Manajemen

Jurusan : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang saya susun dengan judul :

**PENGARUH KERJASAMA TIM DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA SURABAYA**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari karya orang lain.

Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat digunakan apabila diperlukan.

Surabaya, 22 Februari 2026

Pembuat Pernyataan,

  
Raditya Pratama Putra

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia yang telah Allah berikan, saya dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kerjasama Tim Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Surabaya”**

Tesis ini diajukan untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Strata dua (S-2) program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama.

Dalam penyusunan Tesis ini, saya menyadari bahwa keberhasilan dan terlaksananya penelitian ini bukan merupakan keberhasilan individu. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, maupun doa sehingga Tesis ini bisa terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih saya tunjukkan kepada :

1. Bapak Dr. Arasy Alimudin, S.E, M.M, selaku Rektor Universitas Narotama Surabaya;
2. Bapak Dr. H. Agus Sukoco, S.T., M.M, selaku Dekan dan Dosen Pembimbing Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Narotama Surabaya;
3. Bapak Dr. Joko Suyono, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Narotama Surabaya;
4. Bapak/Ibu dosen, staff dan karyawan di lingkungan Universitas Narotama Surabaya yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini;

5. Keluarga besar saya yang memberikan dukungan, motivasi dan semangat kepada saya untuk menyelesaikan Tesis saya;
6. Teman-teman saya: Mas Rizky Agus Putra Pratama, Mbak Diah Ayu Retnosari, Mbak Yeni Sofiana yang telah memberikan bantuan, semangat dan dorongan dalam proses penyelesaian Tesis;
7. Seseorang perempuan yaitu Syafira Salsabilla yang menjadi semangat saya dalam perjalanan menyelesaikan tesis ini;
8. Kepala Dinas Pendidikan Bapak Yusuf Masruh, Kepala Bidang Sekolah Dasar Bapak Sufyan dan Ketua Tim Kerja Peserta Didik Ibu Henny Rahmah yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya;
9. Staff Keuangan BOS & BOPDA Ibu Nuri, Mbak Nila, Mas Fikri dan Pak Satya yang selalu mendukung saya dan memberikan semangat untuk menyelesaikan Tesis;
10. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan kepada saya dalam penyusunan Tesis.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya untuk membalas kebaikan dari semua pihak yang telah membantu saya selama ini. Semoga Tesis ini bermanfaat kepada semua pihak.

Surabaya, 22 Februari 2026

Raditya Pratama Putra

## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kerja tim dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di lembaga pendidikan publik. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan melibatkan 72 responden, yang semuanya termasuk dalam sampel penelitian. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert tertutup dan dianalisis melalui uji validitas konvergen, penilaian reliabilitas komposit, dan prosedur bootstrapping. Hasil menunjukkan bahwa kerja tim dan lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak ditemukan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kerja tim dan kinerja karyawan; namun, motivasi kerja secara signifikan memediasi dampak lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menyarankan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif memainkan peran kritis dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja, sedangkan kerja tim memiliki dampak langsung yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan. Studi ini menawarkan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia sektor publik, terutama dalam formulasi kebijakan peningkatan kinerja karyawan yang didasarkan pada peningkatan motivasi dan penguatan berkelanjutan lingkungan kerja.

**Kata kunci:** Kerja Tim, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Institusi Pendidikan

## ABSTRACT

This study examines the effects of teamwork and the work environment on employee performance, with work motivation serving as a mediating variable in a public education institution. A quantitative approach was employed involving 72 respondents, all of whom were included as the research sample. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The data were collected through closed-ended Likert-scale questionnaires and examined through convergent validity testing, composite reliability assessment, and bootstrapping procedures. The results indicate that teamwork and the work environment have significant effects on both work motivation and employee performance. Work motivation was found not to mediate the relationship between teamwork and employee performance; however, it significantly mediated the effect of the work environment on employee performance. These findings suggest that creating a conducive work environment plays a critical role in enhancing performance through increased work motivation, whereas teamwork exerts a stronger direct impact on employee performance. This study offers practical implications for public-sector human resource management, particularly in the formulation of employee performance-improvement policies grounded in motivational enhancement and the sustainable strengthening of the work environment.

**Keywords:** Teamwork, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance, Education Institution

## DAFTAR ISI

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| SURAT PERNYATAAN.....                                                             | i    |
| PERSETUJUAN TESIS.....                                                            | ii   |
| PENGESAHAN TESIS.....                                                             | iii  |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK<br>KEPENTINGAN AKADEMIS..... | iv   |
| KATA PENGANTAR.....                                                               | v    |
| ABSTRAK.....                                                                      | vii  |
| ABSTRACT.....                                                                     | viii |
| DAFTAR ISI.....                                                                   | ix   |
| DAFTAR TABEL.....                                                                 | xiii |
| DAFTAR GAMBAR.....                                                                | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                                              | xv   |
| BAB I PENDAHULUAN.....                                                            | 1    |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian.....                                               | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah.....                                                         | 7    |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....                                                       | 8    |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....                                                      | 9    |
| 1.5. Batasan Masalah.....                                                         | 10   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....                                                      | 12   |
| 2.1 Landasan Teori.....                                                           | 12   |
| 2.1.1. Maslow's Hierarchy of Needs Theory.....                                    | 12   |
| 2.1.2. Teori Belbin's Team Role (Kerjasama Tim).....                              | 16   |
| 2.2 Kerjasama Tim.....                                                            | 18   |
| 2.2.1. Pengertian Kerjasama Tim.....                                              | 18   |
| 2.2.2. Manfaat Kerjasama Tim.....                                                 | 19   |
| 2.2.3. Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kerjasama Tim.....                       | 20   |
| 2.2.4. Indikator Kerjasama Tim.....                                               | 21   |
| 2.3 Lingkungan Kerja.....                                                         | 22   |
| 2.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja.....                                           | 22   |

|         |                                                                                                     |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2.  | Manfaat Lingkungan Kerja.....                                                                       | 24 |
| 2.3.3.  | Faktor - Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja.....                                             | 24 |
| 2.3.4.  | Indikator Lingkungan Kerja.....                                                                     | 26 |
| 2.4     | Kinerja Pegawai.....                                                                                | 26 |
| 2.4.1.  | Pengertian Kinerja Pegawai.....                                                                     | 26 |
| 2.4.2.  | Manfaat Kinerja Pegawai.....                                                                        | 28 |
| 2.4.3.  | Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai.....                                              | 29 |
| 2.4.4.  | Indikator Kinerja Pegawai.....                                                                      | 30 |
| 2.5     | Motivasi Kerja.....                                                                                 | 31 |
| 2.5.1.  | Pengertian Motivasi Kerja.....                                                                      | 31 |
| 2.5.2.  | Manfaat Motivasi Kerja.....                                                                         | 32 |
| 2.5.3.  | Faktor - Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja.....                                               | 33 |
| 2.5.4.  | Indikator Motivasi Kerja.....                                                                       | 39 |
| 2.6     | Tinjauan Empiris.....                                                                               | 40 |
| BAB III | KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....                                                              | 54 |
| 3.1.    | Kerangka Model Konseptual.....                                                                      | 54 |
| 3.2.    | Hipotesis Penelitian.....                                                                           | 56 |
| 3.3.    | Pengembangan Hipotesis.....                                                                         | 56 |
| 3.3.1.  | Pengaruh Kerjasama Tim ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja (Z).....                                   | 56 |
| 3.3.2.  | Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja (Z).....                                | 57 |
| 3.3.3.  | Pengaruh Kerjasama Tim ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y).....                                  | 59 |
| 3.3.4.  | Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)<br>.....                           | 60 |
| 3.3.5.  | Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y).....                                       | 61 |
| 3.3.6.  | Pengaruh Kerjasama Tim ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja (Z)<br>melalui Kinerja Pegawai (Y).....    | 62 |
| 3.3.7.  | Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja (Z)<br>melalui Kinerja Pegawai (Y)..... | 64 |
| BAB IV  | METODE PENELITIAN.....                                                                              | 66 |
| 4.1     | Jenis Penelitian.....                                                                               | 66 |
| 4.2     | Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian.....                                                         | 67 |

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1. Lokasi Penelitian.....                                                            | 67        |
| 4.2.2. Populasi Penelitian.....                                                          | 67        |
| 4.2.3. Sampel Penelitian.....                                                            | 68        |
| 4.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....                                        | 71        |
| 4.4 Teknik Pengumpulan Data.....                                                         | 73        |
| 4.4.1. Kuisisioner.....                                                                  | 74        |
| 4.4.2. Observasi.....                                                                    | 74        |
| 4.4.3. Studi Kepustakaan.....                                                            | 75        |
| 4.5 Teknik Analisis Data.....                                                            | 75        |
| 4.5.1. Pengujian Outer Model.....                                                        | 76        |
| 4.5.2. Pengujian Inner Model.....                                                        | 78        |
| 4.5.3. Uji Hipotesis.....                                                                | 79        |
| <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>                                        | <b>80</b> |
| 5.1 Deskripsi Objek Penelitian.....                                                      | 80        |
| 5.1.1. Sejarah Singkat Dinas Pendidikan Kota Surabaya.....                               | 80        |
| 5.1.2. Visi, Misi dan Motto Dinas Pendidikan Kota Surabaya.....                          | 81        |
| 5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian.....                                                 | 81        |
| 5.2.1. Analisis Deskriptif Kerjasama Tim (X <sub>1</sub> ).....                          | 82        |
| 5.2.2. Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ).....                       | 82        |
| 5.2.3. Analisis Deskriptif Motivasi (Z).....                                             | 83        |
| 5.2.4. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai (Y).....                                      | 84        |
| 5.3 Hasil Penelitian.....                                                                | 85        |
| 5.3.1. Pengujian Outer Model.....                                                        | 85        |
| 5.3.2. Pengujian Inner Model.....                                                        | 90        |
| 5.3.3. Pengujian Hipotesis.....                                                          | 98        |
| 5.4 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian.....                                        | 101       |
| 5.4.1. Pengaruh Kerjasama Tim (X <sub>1</sub> ) Terhadap Motivasi (Z).....               | 101       |
| 5.4.2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ) Terhadap Motivasi (Z).....            | 103       |
| 5.4.3 Pengaruh Kerjasama Tim (X <sub>1</sub> ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....         | 104       |
| 5.4.4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)<br>..... | 105       |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4.5. Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y).....                                       | 106 |
| 5.4.6. Pengaruh Kerjasama Tim ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)<br>Melalui Motivasi (Z).....    | 107 |
| 5.4.7. Pengaruh Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)<br>Melalui Motivasi (Z)..... | 109 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....                                                                     | 111 |
| 6.1 Kesimpulan.....                                                                                  | 111 |
| 6.2 Saran.....                                                                                       | 113 |
| DAFTAR PUSTAKA.....                                                                                  | 115 |



## DAFTAR TABEL

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| <a href="#"><u>Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu</u></a> .....            | 40 |
| Tabel 4.1 Sampel Penelitian 71                                         |    |
| Tabel 4.2 Definisi Operasional Variabel.....                           | 71 |
| Tabel 4.3 Tabel Skor Jawaban Responden.....                            | 74 |
| Tabel 5. 1 Analisis Deskriptif Kerjasama Tim (X1) 82                   |    |
| Tabel 5.2 Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja (X2).....               | 83 |
| Tabel 5.3 Analisis Deskriptif Motivasi (Z).....                        | 83 |
| Tabel 5.4 Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai (Y).....                 | 84 |
| Tabel 5.5 Hasil Uji Validitas Konfergen (Convergent Validity).....     | 86 |
| Tabel 5.6 Hasil Uji Validitas Konfergen (Convergent Validity).....     | 87 |
| Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)..... | 89 |
| Tabel 5.8 Hasil Uji Reliabilitas.....                                  | 90 |
| Tabel 5.9 Hasil Uji Kolinearitas.....                                  | 91 |
| Tabel 5.10 Hasil Uji Koefisien Determinan.....                         | 92 |
| Tabel 5.11 Hasil Analisis Jalur Koefisien Langsung.....                | 93 |
| Tabel 5.12 Hasil Analisis Jalur Koefisien Tidak Langsung.....          | 96 |
| Tabel 5.13 Hasil Pengujian Hipotesis.....                              | 98 |

## DAFTAR GAMBAR

|                             |                                                              |    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| <a href="#">Gambar 1. 1</a> | Sasaran Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.....                | 4  |
| Gambar 2. 1                 | Model Hirarki Kebutuhan Maslow                               | 13 |
| Gambar 3. 1                 | Kerangka Model Konseptual                                    | 55 |
| Gambar 5.1                  | Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)                | 86 |
| Gambar 5.2                  | Eliminasi Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)..... | 87 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Curriculum Vitae.....     | 120 |
| Lampiran 2 Form Bimbingan Tesis..... | 121 |
| Lampiran 3 Hasil Plagiasi.....       | 122 |
| Lampiran 4 Kuesioner.....            | 123 |
| Lampiran 5 Data Kuesioner.....       | 125 |
| Lampiran 6 Hasil Olah Data.....      | 127 |

