

# TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN  
ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon)**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

**STEFANIE INGGRIED GORAP  
P2100216007**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2018**

## TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI KASUS PADA DINAS KESEHATAN DAERAH KOTA TOMOHON)**

disusun dan diajukan oleh :

**STEFANIE INGGRIED GORAP  
P2100216007**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
Pada tanggal **30 Juli 2018** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

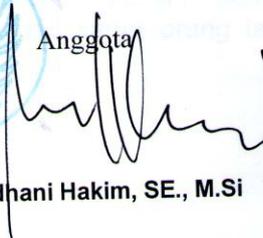
Komisi Penasehat,

Ketua



**Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si**

Anggota



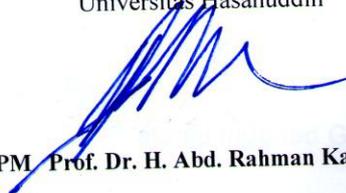
**Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM**

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**

## **PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Stefanie Inggrid Gorap

NIM : P2100216007

Jurusan/Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul ;

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon)

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini 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 di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Agustus 2018

Yang membuat pernyataan

Stefanie Inggrid Gorap

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat bimbingan dan perkenanNya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan hingga penyelesaian penulisan Tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Semua dosen yang pernah membimbing penulis dan para staff yang membantu selama penulis menjadi mahasiswa di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si.,CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim SE., M.Si selaku tim pembimbing bagi penulis. Terima kasih atas kesediaan waktu, bimbingan, dan saran yang diberikan.
4. Ibu Dr.. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si., Bapak Dr. Muhammad Ismail P., SE., M.Si , dan Ibu Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D, selaku tim penguji bagi penulis. Terima kasih atas kesediaan waktu, masukan, dan saran bagi penulis.
5. Segenap Pimpinan dan jajaran pegawai di Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Terima kasih atas kesediaan waktu, keramahan, dan

kerjasama sehingga penulis dapat mengadakan penelitian di Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

6. My foundation and basic support : Orang tua dan keluarga. Terima kasih atas support, kasih sayang, dan unconditional love bagi penulis.
7. Last but not least, segenap pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu baik selama perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari hasil tesis ini masih jauh dari sempurna, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk semakin menyempurnakan tesis ini. Semoga kebaikan dan keberkahan menyertai kita semua.

Makassar, Juni 2018

Penulis

## ABSTRAK

Stefanie Inggried Gorap, P210021600, Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon) (dibimbing oleh Hj. Siti Haerani dan Hj. Wardhani Hakim).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, (3) kompensasi terhadap kepuasan kerja, (4) kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, (5) budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, (6) komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, serta (7) kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon. Pengumpulan data yang digunakan melalui kuesioner dan dokumentasi, data dianalisis dengan teknik analisis regresi berganda, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis, koefisien determinasi dan sobel test. Hasil penelitian bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (5) budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (6) komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (7) kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil sobel test bahwa: (1) budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.

Kata kunci : budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

## ABSTRACT

Stefanie Inggried Gorap, P210021600, The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment, and Compensation to Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable (Study at District Health Service of Tomohon City) (guided by Hj Siti Haerani and Hj Wardhani Hakim).

This research aims to know and analyze: (1) organizational culture on job satisfaction, (2) organizational commitment to job satisfaction, (3) compensation to job satisfaction, (4) job satisfaction on employee performance, (5) organizational culture on performance employee mediated by job satisfaction, (6) organizational commitment to employee performance mediated by job satisfaction, and (7) compensation for employee performance mediated by job satisfaction at Tomohon District Health Office. Data were collected through questionnaires and documentation, data were analyzed by multiple regression analysis, validity and reliability test, classic assumption test, hypothesis testing, coefficient of determination and test sobel test. Result of research that: (1) organizational culture have positive and significant influence to employee performance, (2) organizational commitment have positive and significant effect to job satisfaction, (3) compensation have positive and significant effect to job satisfaction, (4) job satisfaction have positive effect and (5) organizational commitment through job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (7) compensation through job satisfaction has a positive and significant impact on the performance of employees employees. (2) organizational commitment through job satisfaction has a significant effect on employee performance, (3) compensation through job satisfaction has a significant effect on the performance of employees in the Office of Service Health of Tomohon city.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, compensation, job satisfaction and employee performance

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT .....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.4.1 Kegunaan Teori .....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	7
1.5. Ruang Lingkup Batasan Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	10
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2. Pengertian Budaya Organisasi .....	14
2.1.3. Jenis-jenis Budaya Organisasi .....	17
2.1.4. Fungsi Budaya Organisasi .....	20
2.1.5. Pengertian Komitmen Organisasi .....	22
2.1.6. Indikator Komitmen Organisasi .....	27
2.1.7. Pengertian Kompensasi .....	29
2.1.8. Tujuan Kompensasi .....	32

	2.1.9. Pengertian Kepuasan Kerja .....	36
	2.1.10. Pengertian Kinerja Karyawan .....	39
	2.2. Tinjauan Empiris .....	43
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	49
	3.1 Kerangka Pemikiran .....	49
	3.2 Hipotesis.....	51
	3.2.1. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....	51
	3.2.2. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai .....	52
	3.2.3. Hubungan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pegawai .....	52
	3.2.4. Hubungan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai .....	53
	3.2.5. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja .....	53
	3.2.6 Hubungan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja .....	54
	3.2.7. Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja .....	54
BAB IV	METODE PENELITIAN .....	56
	4.1. Rancangan Penelitian.....	56
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian .....	56
	4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel .....	56
	4.3.1. Populasi .....	56
	4.3.2. Sampel .....	57
	4.3.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	57
	4.4. Jenis dan Sumber Data .....	57
	4.5 Metode Pengumpulan Data .....	58
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	59
	4.7. Instrumen Penelitian .....	61
	4.8. Teknik Analisis Data .....	61

		10
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	66
	5.1. Deskripsi Data .....	66
	5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	66
	5.1.2 Geografis, Administratif dan Kondisi Fisik .....	66
	5.1.3 Demografi .....	67
	5.1.4 Visi dan Misi.....	68
	5.2. Hasil Penelitian .....	68
	5.2.1. Karakteristik Penelitian .....	68
	5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	73
	5.2.3. Uji Instrumen Penelitian .....	78
	5.2.4. Uji Asumsi Klasik .....	79
	5.2.5. Hasil Persamaan Data Regresi .....	82
	5.3. Pembahasan .....	91
	5.3.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	91
	5.3.2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja .....	92
	5.3.3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja .....	93
	5.3.4. Analisis Uji Mediasi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon .....	94
BAB VI	P E N U T U P .....	101
	6.1 Kesimpulan .....	101
	6.2 Saran .....	102
	DAFTAR PUSTAKA.....	104
	LAMPIRAN .....	109

## DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
Tabel 1.	Penelitian Terdahulu .....	43
Tabel 2.	Jumlah Pegawai pada Dinas Kesehatan kota Tomohon .....	57
Tabel 3.	Definisi Operasional Variabel .....	59
Tabel 4.	Deskripsi Responden menurut Umur .....	70
Tabel 5.	Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin .....	70
Tabel 6.	Deskripsi Responden menurut Tingkat Pendidikan Terakhir ....	71
Tabel 7.	Deskripsi Responden menurut Masa Kerja .....	72
Tabel 8.	Deskripsi Responden menurut Golongan .....	72
Tabel 9.	Deskripsi Responden menurut Status Perkawinan .....	73
Tabel 10.	Hasil Uji Normalitas .....	80
Tabel 11.	Hasil Uji Multikolineritas .....	81
Tabel 12.	Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24 .....	83
Tabel 13.	Model Summary .....	84
Tabel 14.	Uji Parsial (Uji t).....	85
Tabel 15.	Anova .....	86
Tabel 16.	Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24 .....	87
Tabel 17.	Model Summary .....	88
Tabel 18.	Anova .....	90
Tabel 19.	Besarnya Total Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon .....	97
Tabel 20.	Hasil Perhitungan t hitung Pengaruh Tidak Langsung .....	98
Tabel 21.	Hasil Uji Hipotesis Penelitian dengan <i>Path Analysis</i> .....	100

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
Gambar 1.	Kerangka Pikir .....	51
Gambar 2.	Scatterplot .....	82
Gambar 3.	Hasil Uji Jalur Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	95

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi suatu organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi. Agar organisasi tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2010) menjelaskan bahwa perusahaan atau organisasi membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja menurut Sutrisno (2014: 172) sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka menurut Hessel (2010:98) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Namun dalam

penelitian ini difokuskan pada budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2014 : 3) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Penelitian Rani Mariam (2009) menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian penelitian Agnes Mustika (2013) hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Selain budaya organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Kreitner dan Kinicki (2014:165) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Menurut Luthans (2010:89) bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Seseorang yang bergabung pada organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya, karena dengan adanya komitmen tersebut maka akan tumbuh motivasi untuk mencapai suatu tujuan dan apabila pencapaian tujuan tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kinerja yang baik pada pegawai tersebut. Jadi komitmen organisasi merupakan sikap para pegawai berkaitan dengan keterlibatannya dalam organisasi, kesetiaannya dengan organisasi dan rasa menjadi bagian organisasi. Ketiga komponen sikap tersebut diharapkan dapat menciptakan kinerja pegawai menjadi lebih baik sehingga tujuan organisasi akan cepat tercapai.

Amin Wahyudi (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan. Kemudian penelitian Sidarsono (2014) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dosen Politeknik Negeri Semarang). Kemudian penelitian Rita Purnama Sari (2016) hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Mustikasari Sragen.

Selanjutnya faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen suatu organisasi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja

karyawan diharapkan akan terus meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Yuniarsih (2011:125) bahwa *kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.*

Nurdin (2017) menemukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Rumah Sakit Karya Medika. Begitu pula dengan penelitian Risdah Abadiyah, dan Didik Purwanto, (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan Bank di Surabaya.

Kemudian upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah sangat ditunjang oleh adanya kepuasan kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2015:91) bahwa kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu atau karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu sendiri, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja <sup>1</sup> tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sinambela (2012:255) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Penelitian Frans Sudirjo (2015)

menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit PT. Vale Soroako, Sulawesi Selatan).

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas, maka obyek penelitian ini ditentukan pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon, karena menjadi salah satu instansi yang telah mendapatkan penghargaan secara nasional, yakni : sebagai kota sehat tahun 2015, 2016,2017 dan mendapat predikat sebagai kota dengan gizi yang baik pada tahun 2015 s/d tahun 2017 serta mendapatkan penghargaan JKN. Adapun visi Dinas Kesehatan daerah kota Tomohon adalah : “Terwujudnya Masyarakat Kota Tomohon yang Sehat Dengan Pelayanan Kesehatan yang Merata Serta Mandiri Untuk Hidup Sehat”. Sehingga untuk mencapai visi tersebut maka dilakukan sejumlah misi yakni :

1. Meningkatkan akses pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau disegala lapisan masyarakat.
2. Meningkatkan upaya pengendalian penyakit dan penanggulangan masalah kesehatan
3. Mendorong kemandirian masyarakat untuk hidup sehat melalui upaya promosi kesehatan dan perilaku hidup bersih dan sehat
4. Meningkatkan manajemen dan informasi kesehatan yang akuntabel, transparan, berdayaguna dan berhasilguna.

Fenomena yang terjadi pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah adanya transisi di Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon yang awalnya adalah Dinas Kesehatan dan Sosial,

menyebabkan adanya pegawai lama yang bukan tenaga kesehatan. Sehingga dengan adanya transisi ini khususnya pada Dinas Kesehatan, menyebabkan kinerja pegawai rendah. Kurangnya penerapan budaya organisasi dimana ada pegawai yang mangkir dari tugas, pegawai kurang memiliki pengetahuan karena belum menguasai medan dan cara penanganan di lapangan sehingga ada pegawai yang tidak mampu memberikan pemaparan yang baik ke masyarakat.

Selanjutnya fenomena lainnya dilihat dari komitmen organisasi yaitu kurangnya tanggungjawab yang tinggi dari setiap pegawai sehingga menyebabkan pekerjaan terbengkalai atau tidak selesai tepat pada waktunya. Serta kompensasi yang diterima oleh pegawai dalam bentuk pemberian insentif dan tunjangan kinerja serta kurangnya penghargaan dan kurangnya peluang promosi berkaitan dengan pemberian kepuasan pegawai selama ini sehingga menyebabkan kinerja pegawai masih rendah. Dari pengamatan yang dilakukan bahwa penyebab terjadinya ketidakpuasan kerja pegawai adalah adanya penempatan posisi pegawai sehingga Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon tidak mencapai target anggaran yang telah ditentukan oleh setiap pegawai.

Adanya permasalahan yang terjadi pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon, maka pimpinan perlu melakukan evaluasi mengenai penerapan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi yang diberikan agar berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik untuk memilih judul : Pengaruh Budaya Organisasi,

Komitmen Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka peneliti mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui atau mendapatkan informasi tentang:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Manfaat Teori**

- a. Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut budaya organisasi, komitmen, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi organisasi/perusahaan dalam menyikapi masalah sumber daya manusia khususnya pengaruh budaya organisasi, komitmen, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada pegawai/karyawan dalam bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi agar dapat memperoleh kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

### **1.5 Ruang Lingkup Batasan Penelitian**

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka dikemukakan

ruang lingkup batasan penelitian. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penyusunan tesis ini, yaitu hanya pada lingkup Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon yang dibahas dalam laporan ini mengenai pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan dalam melihat dan memahami apa yang akan dibahas dalam tesis ini, maka peneliti menguraikan dalam empat bab yang terdiri dari beberapa sub bab yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Bab pertama : PENDAHULUAN

Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab kedua : TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisikan tentang landasan teori mengenai hal-hal yang diperlukan dalam penelitian dan tinjauan empiris

Bab ketiga : KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ketiga merupakan kerangka pemikiran dan hipotesis

Bab keempat : METODE PENELITIAN

Bab keempat merupakan rancangan penelitian, situasi dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode

pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan teknik analisis data.

**Bab kelima HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis regresi linear berganda, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis dan pembahasan.

**Bab keenam PENUTUP**

Bab keenam menguraikan kesimpulan penelitian, serta saran-saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM adalah bagian dari ilmu manajemen yang artinya suatu usaha dalam mengarahkan serta mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar mampu berpikir serta bertindak sesuai yang diharapkan dalam visi misi perusahaan. Organisasi/perusahaan yang maju tidak lepas dari kemampuan personil/karyawan yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diharapkan. Begitu juga sebaliknya juga tidak sedikit organisasi/perusahaan yang gagal berkembang dikarenakan ketidakmampuan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia ini adalah sebuah bentuk pengakuan tinggi akan pentingnya anggota organisasi (personel) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat.

Jadi manajemen sumber daya manusia mengandung arti pengakuan terhadap pentingnya peran manusia pada organisasi sebagai sumber daya yang vital dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi,

pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia buat menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan efisien agar dapat bermanfaat bagi individu, organisasi atau perusahaan dan masyarakat.

Edison, dkk. (2016:10) berpendapat bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau ~~anannya~~ melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan /karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi”.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan .

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Marwansyah (2014:3) bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai :

Manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi perencanaan sumber daya manusia,

rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan kerja, keselamatan dan kesejahteraan kerja serta hubungan industrial.

Rivai (2014:29) bahwa salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Handoko yang dikutip dari Syafruddin Alwi (2014 : 78) mengemukakan pengertian sumber daya manusia sebagai berikut :  
“Manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif “.

Sutrisno (2014 : 22) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk mengetahui pentingnya karyawan sebagai aset organisasi karena keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan memiliki nilai ekonomis terhadap organisasi. Karyawan dalam organisasi memiliki nilai potensial yang dapat direalisasikan hanya dengan kerja sama mereka.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi agar tetap dapat *survive* dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para karyawan atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan organisasi. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh pimpinan yang profesional. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan).

Sumber daya manusia selalu dibutuhkan oleh setiap organisasi, baik itu organisasi kecil maupun besar. Meskipun sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang ada pada organisasi akan tetapi peranannya dalam pencapaian tujuan sangat besar.

Wirawan (2015 : 2) memberikan definisi sebagai berikut : “Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, karyawan, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi“. Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan

kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Sunyoto (2015 : 1) mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Disamping itu faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka kita dapat membangun sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia, yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antara manusia dalam suatu organisasi kedalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga manusia mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

### **2.1.2 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari kata buddayah (bahasa Sanskerta) yang artinya budi (hati nurani) dan akal (intelejensi). Suatu bangsa dikatakan berbudaya tinggi dapat dilihat dari tingginya budi dan akal para warganya, dalam bentuk keanekaragaman hasil budayanya (keindahan seni tari, seni patung, seni bangunan, serta kemajuan ilmu dan teknologinya). Budaya merupakan konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama.

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang mempelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antara unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan.

Budaya organisasi sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Asal muasal budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan atau ideologi. Contohnya misi yang dapat ia paksakan pada seluruh anggota organisasi. Dimana hal ini dilakukan dengan pertama merekrut dan mempertahankan anggota yang

sepaham. Kedua, melakukan indokrinasi dan mensosialisasikan cara pikir dan berperilaku kepada karyawan . Lalu yang terakhir adalah pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi diri, dan jika organisasi mengalami kemajuan maka organisasi akan mencapai kesuksesan, visi, dan pendiri akan dilihat sebagai faktor penentu utama keberhasilan.

Tika (2010:2) berpendapat bahwa :

1. Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat (Edward Burnett).
2. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut (Schein).

Dari defenisi budaya di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya.

Menurut Robbins dan Judge (2015:355), mengatakan : “ Budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh oara anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya “.

Selain pengertian di atas Robbins dalam Sembiring, (2012:41) selanjutnya, memberikan pengertian budaya organisasi bahwa : “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain “

Uha (2015 : 3), menyatakan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula. Definisi sederhana di atas memberi petunjuk bahwa organisasi dapat disoroti dari dua sudut pandang, yaitu sebagai wadah berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi antara orang-orang yang berada di dalamnya..

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas dalam suatu organisasi masalah budaya organisasi (*Organizational Culture*) merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut. Budaya organisasi pada umumnya juga dipengaruhi oleh internal organisasi. Budaya organisasi dalam disiplin keilmuan masih tergolong baru, meskipun budaya organisasi sebenarnya sudah ada sejak pertengahan abad kedua puluh.

Riani (2011 : 7) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Budaya organisasi erat kaitannya dengan lingkungan kerja dan tingkah laku individu, lebih jelasnya lagi mengenai bagaimana perbedaan pandangan anggota terhadap organisasi berpengaruh pada sikap dan perilaku mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat peneliti simpulkan satu definisi sederhana dari kata budaya organisasi yaitu pikiran, adat istiadat, yang telah berkembang dan menjadi kebiasaan di dalam suatu kelompok kerjasama (organisasi) atau dengan kata lain bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### **2.1.3 Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Menurut Suwanto dan Priansa (2011:28), hubungan antara lingkungan organisasi terhadap budaya organisasi dapat dijabarkan kedalam jenis-jenis budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya adaptasi

Budaya adaptasi ditandai oleh lingkungan yang tidak stabil dengan strategi terfokus pada kegiatan eksternal. Pada budaya adaptasi ini orang-orang di dalam perusahaan diarahkan agar dapat mendukung kapasitas organisasi untuk menangkap tanda-tanda dan menafsirkan tindakan terhadap perubahan lingkungan ke dalam perilaku baru.

## 2. Budaya misi

Budaya ini ditandai oleh keadaan lingkungan yang relatif stabil. Dalam keadaan lingkungan yang stabil, perusahaan memperhatikan orang-orang di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menyebarkan visi perusahaan kepada khalayak. Visi tersebut member arti bagi para anggota dengan mendefinisikan secara jelas peranya di dalam perusahaan.

## 3. Budaya partisipatif

Budaya ini memfokuskan perhatiannya kepada keterlibatan seluruh orang dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang cepat. Perusahaan membangkitkan inisiatif para karyawan agar terlibat dalam kebersamaan melalui rasa tanggungjawab dan rasa memiliki, serta komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

## 4. Budaya konsisten

Budaya ini dikembangkan dalam keadaan lingkungan yang stabil. Dalam keadaan itu, perusahaan memfokuskan strateginya kearah internal perusahaan. Symbol, kepahlawanan, dan protokoler yang di desain dimaksudkan untuk mendukung kerjasama, tradisi, dan mengikuti kebijakan perusahaan mencapai sasaran tertentu.

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis menurut Uha (2015 : 9) Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan, membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi yaitu :

a. Budaya Rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual (klasifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya Ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya Konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerjasama kelompok).

d. Budaya Hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Menurut Tika (2010:10-11) mendefinisikan budaya organisasi dengan 10 karakteristik budaya organisasi yaitu:

#### 1. Inisiatif individu

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggungjawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggungjawab yang harus dipikul sesuai dengan wewenangnya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.

#### 2. Toleransi terhadap resiko

Menggambarkan seberapa jauh sumberdaya manusia didorong untuk lebih gresif, inovatif dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

#### 3. Pengarahan

Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumberdaya manusia dalam hal hasil kerjanya. Harapan tersebut dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

#### 4. Integrasi

Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

#### 5. Dukungan manajemen

Dalam hal ini seberapa jauh manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

#### 6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

#### 7. Identitas

Menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal terhadap organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan terhadap organisasi.

#### 8. Sistem penghargaan

Dalam artian pengalokasian "reward" (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap

kritis terhadap konflik yang terjadi

#### 10. Pola komunikasi

Terbatas dari hierarki formal dari setiap perusahaan

### **2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari

organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya.

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring, (2012:64-66) tentang fungsi budaya organisasi. Fungsi Budaya organisasi menurut Robbins. Pertama, menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi dan Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi

Fungsi budaya menurut Ndraha. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu:

a. Sejarah, politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.

- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
- c. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.
- d. Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi.
- f. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- g. Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
- h. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk nation state.

Schein dalam Tika (2010:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu :

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru,

sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

- c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan keamanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

### **2.1.5 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang professional.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dirinya sendiri. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekan untuk mengabdikan pada perusahaan.

Komitmen organisasi sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, komitmen organisasi menyiratkan

hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberi tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Sopiah (2011:159) mendefinisikan bahwa :

Komitmen organisasi sebagai sebuah perasaan mengidentifikasi (kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap tentang loyalitas karyawan kepada organisasi mereka, dan sebuah proses terus menerus yang berlanjut dimana partisipan organisasi mengungkapkan perhatian untuk organisasi dan kesuksesan yang berkelanjutan.

Luthan (2012 :249) menyatakan komitmen organisasi adalah :

- a. Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan
- c. Suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai :

Komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

*Hellriegel dan Slocum* (2011:91) komitmen organisasi adalah:

Komitmen organisasi kekuatan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang tinggal dengan organisasi mereka untuk jangka waktu yang panjang cenderung lebih berkomitmen untuk organisasi daripada mereka yang bekerja untuk jangka waktu yang lebih singkat.

Umam (2010:259) bahwa : “ Komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahana di organisasi.

Sarwoko (2010:2) menyatakan bahwa :

Komitmen dalam suatu organisasi diharapkan adanya komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekedar ketaatan

kepada berbagai ketentuan yang berlaku pada organisasi yang bersangkutan tetapi dalam organisasi mutlak perlu menanamkan keyakinan dalam diri pada karyawan bahwa dengan meningkatkan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita dan kebutuhan para karyawan akan terwujud dan terpenuhi.

Jadi komitmen karyawan mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Imbalan atau gaji yang memuaskan bagi karyawan juga akan menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Adanya kesempatan untuk promosi bagi karyawan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diperhatikan sehingga karyawan merasa lebih nyaman berada dalam organisasi. Dukungan dan perhatian dari atasan kepada karyawannya membuat karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa nyaman untuk meneruskan keanggotaannya dalam organisasi. Selain itu juga rekan kerja yang saling mendukung akan membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif sehingga menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2012:176) ada tiga pilar dalam menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
  - a. Mengenal faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen karyawan bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

### 3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan karyawan dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

#### **2.1.6 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) ada 3 dimensi organisasi yaitu :

##### 1. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi

c. Pengabdian kepada organisasi

## 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.

## 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

Ikhsan, (2010:55) mengemukakan bahwa ada tiga komponen utama mengenai komitmen organisasi yaitu :

1. *Affective commitmen* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.
2. *Continuance commitmen* (komitmen berkelanjutan) muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan

gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Dengan kata lain, karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut.

3. *Normative commitmen* (komitmen normatif) timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal memang harus dilakukan. Jadi, karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu. Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan mengenai komitmen terhadap organisasi maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu komitmen dipandang merefleksikan orientasi efektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi.

Untuk mengukur variabel komitmen organisasi, digunakan empat indikator menurut Sopiah (2011:155):

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota.

Para karyawan yang memiliki komitmen tinggi hanya punya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

2. Keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasi.

Hal itu tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.

### 3. Persamaan nilai-nilai organisasi.

Yaitu penerimaan nilai-nilai organisasi dimana dinilai yang ada di perusahaan dapat diterima dan akan dianut oleh karyawan.

### 4. Persamaan tujuan organisasi.

Yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan.

## **2.1.7 Pengertian Kompensasi**

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para karyawan, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan agar motivasi para karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan akan terus meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut perlu diadakan penelitian mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja karyawan.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi. Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi

yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Sedangkan ditinjau dari sudut pandang karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, sebagaimana dikemukakan oleh Ardana (2012:153) mengatakan bahwa *Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi*”.

Menurut Hasibuan (2014 :117) mendefinisikan bahwa *kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.*

Menurut Yuniarsih (2011:125) bahwa :

*Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.*

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan

kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kekaryawanan yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Menurut Martoyo (2015:216), bahwa : “Kompensasi adalah pengatur seluruh pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial) “.

Dari kedua pengertian kompensasi menurut para ahli menyebutkan segala sesuatu bentuk balas jasa dari perusahaan atas kinerja karyawannya. Yaitu balas jasa berbentuk kompensasi seperti uang dan fasilitas perusahaan yang diterima karyawan karena pekerjaan yang ia jalankan.

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Berikut ini pendapat Sedarmayanti (2016:239) menyatakan bahwa : “Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.”.

Sutrisno (2014:181) mengatakan bahwa : “Kompensasi merupakan fungsi yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja”. Pengertian di atas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat yang digunakan oleh perusahaan terhadap karyawannya. Kompensasi merupakan faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang

menjadi karyawan. Dengan demikian, kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan.

### **2.1.8 Tujuan Kompensasi**

Tujuan pengelolaan system kompensasi di dalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. Untuk mempertahankan dan menjaga tingkat prestasinya, maka motivasi dan komitmen perlu ditingkat. Karena itu organisasi berkeinginan untuk melakukan kesejajaran sasaran organisasi dan individu.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, manajemen kompensasi tidak dibatasi pada pemberian imbalan jasa dan insentif, misalnya upah atau gaji, bonus, komisi dan pembagian laba, yang berhubungan dengan motivasi ekstrinsik. Hal ini juga berkaitan dengan imbalan non finansial yang memuaskan kebutuhan psikologi karyawan akan varietas dan tantangan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kesempatan untuk memperoleh pengembangan keterampilan dan karir, dan pelaksanaan pengaruh yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Herman Sofyandi (2014 : 159 ), tujuan pemberian kompensasi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk menjalin ikatan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Artinya bahwa dengan terjalannya kerjasama secara formal akan terbentuk komitmen yang jelas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipikul masing-masing.

2. Memberikan kepuasan kepada karyawan. Artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para karyawan, maka karyawan akan memberikan prestasinya yang terbaik.
3. Untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Kompensasi dimaksudkan agar karyawan lebih bersemangat untuk bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.
4. Untuk menciptakan disiplin kerja. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Adapun tujuan pemberian kompensasi menurut Kadarisman (2012 : 97), adalah sebagai berikut :

Tujuan kompensasi adalah untuk menciptakan suatu *system reward* yang adil bagi pihak *employers* dan *employees*. Hasil yang diharapkan adalah bahwa seorang karyawan tertarik pada pekerjaan dan termotivasi untuk bekerja dengan baik untuk *employee*

Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa *system reward* yang adil bagi pihak *employers* dan *employees* adalah harus mendasarkan pada *merit pay* yang berarti jasa, manfaat serta prestasi. Dengan demikian *merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang maupun manfaat yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

Kompensasi mempunyai tujuan-tujuan positif. Pendapat para pakar tentang tujuan pemberian kompensasi berbagai macam, namun pada prinsipnya sama. Adapun tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2014 : 120) adalah sebagai berikut:

### **1. Ikatan Kerja Sama**

Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan

tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

## **2. Kepuasan Kerja**

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

## **3. Pengadaan Efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

## **4. Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

## **5. Stabilitas Karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

## **6. Disiplin**

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## **7. Pengaruh Serikat Buruh**

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedarmayanti (2016 : 24) mengemukakan tujuan sistem kompensasi yang baik, antara lain sebagai berikut:

### a. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawannya. Hal tersebut selanjutnya akan mendorong kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

### b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan menjamin adanya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

### c. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

### d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan . Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan, maka

peluang untuk memilih karyawan yang bermutu akan lebih banyak. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

e. Pengendalian biaya

Sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f. Memenuhi peraturan

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor yang legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

### **2.1.9 Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pergantian karyawan. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Apabila karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat

yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya, di mana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi.

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan ada saja beberapa anggota atau karyawan yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Untuk itu, pimpinan perlu mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga pindah untuk mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stress, sering absen, dan akhirnya juga keluar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2013:856) bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:234) diantaranya :

1. Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Di sisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidak-puasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

#### 4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu :

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

#### 2.1.10 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja berasal dari kata "*to perform*" yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*, *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya.

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap

karyawan. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan yang penting. Akhir ini proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Menurut Riani (2013 : 61), mengatakan bahwa :

Kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku terkait dengan tugas. Dapat juga diuraikan Kinerja adalah merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dan semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka akan semakin besar pula kinerja dari karyawan yang bersangkutan.

Sutrisno (2014: 172) menyimpulkan bahwa : “Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi “.

Dari berbagai uraian di atas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Edison, dkk (2016:190) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Darodjat (2015:105) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan

dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Davis dalam Darodjat (2015:113) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. *Human performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
3. *Ability* = *Knowledge and Skill*

Faktor kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ antara 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh

karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "Modal dan Kreatif". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, R = rasa ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Sudarmanto (2015:11) mengatakan bahwa kinerja merupakan produktivitas hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan

dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu.

## 2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan
Bakti Amrinul Hakim, (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi di PT Madu Baru Yogyakarta	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa semua variabel dalam pengujian item pada instrument penelitian valid karena korelasi positif dan bernilai > 0,632, sedangkan untuk reliabilitas bahwa semua instrumen penelitian memiliki nilai alpha Cronbach > 0,600. Budaya organisasi menunjukkan nilai sig 0,000, komitmen organisasi nilai sig .002, dan kompensasi nilai sig 0,000. Dengan demikian nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Madu Baru Yogyakarta.
Netty Laura S, Guno Susanto, (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi mempunyai

	Pembangunan Jaya Ancol Tbk	pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
Rifdah Abadiyah, dan Didik Purwanto, (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank di Surabaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (4) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (5) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.
Zainul Arifin Noor, (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Orga-	Berdasarkan hasil analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) melalui AMOS

	<p>nisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>	<p>16.0, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indo-food Sukses Makmur, Tbk. di Kalimantan.</p>
<p>Hesti Eko Poerwaningrum, (2016)</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Serat Acitya.</p>
<p>Bambang Sidarsonomo (2014)</p>	<p>Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi (Studi Pada Dosen Politeknik Negeri Semarang)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi dosen</p>

		Politeknik Negeri Semarang, budaya organisasi, komitmen organisasional dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Semarang.
Rita Purnama Sari (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Mustikasari Sragen	Berdasarkan hasil perhitungan SPSS 19.00 diperoleh variable Budaya Organisasi, variabel Motivasi, dan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang lebih besar dibanding dengan variabel lainnya. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kinerja karyawan piket manajemen perlu mewujudkan budaya organisasi yang kondusif.
Nurdin (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Besarnya Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Karya Medika	Hasil pengolahan data diperoleh nilai $t_{hitung} = 5,143 > \text{nilai } t_{tabel} \text{ pada } 5\% = 2,045$ . Budaya organisasi dan besarnya kompensasi secara bersama-sama memberi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengolahan data nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 87,2% artinya peningkatan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan besarnya

		kompensasi, sedangkan sisanya 12,8% (100%-87,%) dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dianalisis.
Siti Maesaroh (2016)	Analisis mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sampharindo Perdana)	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Frans Sudirjo, (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)	Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan

		berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Ko-mitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel inter-vening studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Agnes Mustika (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan ke-puasan kerja sebagai variabel intervening (stu-di kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Ka-bupaten Semarang Tahun 2013)	Hasil penelitian menemu-kan budaya organisasi berpengaruh terhadap ke-puasan kerja dan kinerja karyawan. Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja kar-yawan melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
Amin Wahyudi (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan	Komitmen organisasi mem-punyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan.

Sumber : Hasil penelitian Terdahulu

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Mengingat pentingnya peran sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, maka peran manajemen tidak hanya menjadi tanggungjawab pimpinan, akan tetapi merupakan tanggungjawab pegawai dalam suatu organisasi khususnya pada Dinas Kesehatan Tomohon Sulawesi Utara. Sebagai instansi pemerintahan mendapatkan beberapa penghargaan secara nasional diantaranya adalah sebagai kota sehat pada tahun 2015 s/d 2017, kota dengan penghargaan sebagai kota gizi yang baik mendapatkan tiga kali penghargaan berturut-turut yakni dari tahun 2015 s/d tahun 2017, serta mendapatkan penghargaan JKN.

Sehingga dengan adanya beberapa penghargaan secara nasional yang diperoleh Dinas Kesehatan Tomohon Sulawesi Utara, maka dituntut kinerja kerja yang tinggi dari masing-masing pegawai.

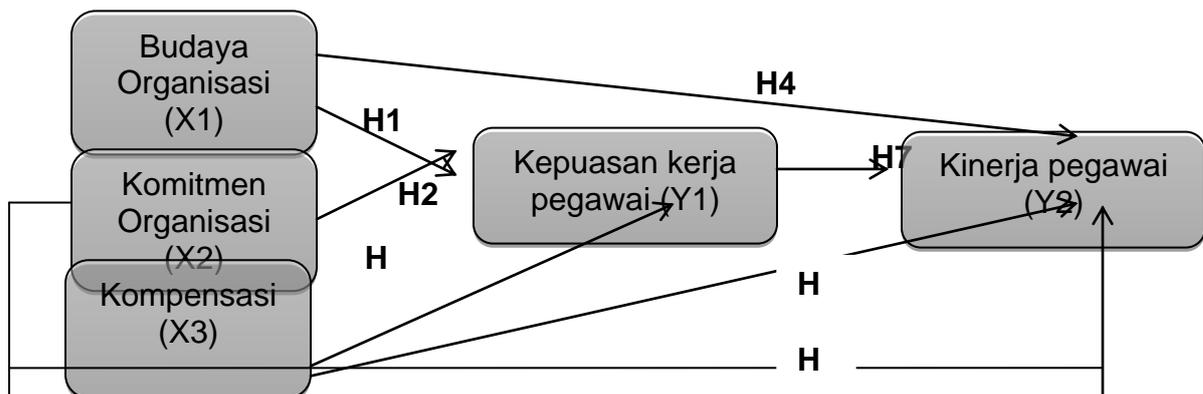
Untuk mencapai kinerja yang tinggi maka perlu diperhatikan kepuasan kerja karyawan, dimana sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka banyak faktor yang perlu diketahui dimana dalam penelitian ini difokuskan pada budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2014 : 3) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Selain budaya organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Menurut Luthans (2012:89) bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung pada perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Maka akan tumbuh motivasi untuk mencapai suatu tujuan dan apabila pencapaian tujuan tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kinerja kerja yang baik pada pegawai tersebut. Sedangkan Kompensasi mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan pendapat Yuniarsih (2011:125) bahwa *kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang ditetapkan.*

*Untuk lebih jelasnya keterkaitan pengaruh dan hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi dalam kaitannya*

dengan kinerja dan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

### 3.2 Hipotesis

Dari rumusan masalah dan kerangka konseptual yang dijabarkan, maka dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

#### 3.2.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Wardin (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wardin didukung oleh Jonathan (2010) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai berikut :

**H1 = Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai**

### **3.2.2 Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Luthans (2012 :149) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Sutrisno, (2014 : 81). Ketika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan memilih tetap tinggal di perusahaan. Kecenderungan untuk keluar dari organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja.

Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara komitmen kerja terhadap kepuasan kerja sebagai berikut :

**H2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai**

### **3.2.3 Hubungan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pegawai**

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi positif sebagai hasil persepsi pengalaman selama masa kerja seseorang. Kepuasan kerja berkaitan dengan kondisi masa lalu, bukan masa yang akan datang. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya. Kompensasi juga dapat digunakan sebagai suatu cara untuk memotivasi, meningkatkan prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Handoko

(2012:208). Oleh sebab itu penentuan kompensasi merupakan tugas yang kompleks, sulit, dan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, karena menyangkut kepentingan organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi kompensasi merupakan biaya yang relatif besar, sedangkan bagi karyawan kompensasi adalah sumber penghasilan untuk mempertahankan hidup mereka.

**H3 = Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai**

#### **3.2.4. Hubungan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai**

Terdapat hubungan positif antara kepuasan dan kinerja. Hal ini diperkuat Gibson (2016:110) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

**H4 = Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan**

#### **3.2.5. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja**

Koter dan Heskett (2007) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada

faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain.

Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke perusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai berikut :

**H5 = Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja**

**3.2.6 Hubungan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja**

Komitmen organisasi dengan kinerja berhubungan tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Komitmen organisasi berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera. Komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr dalam Irwansyah 2005). Menurut Gregson (2009) kinerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, sebagai berikut:

**H5: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja**

### **3.2.7 Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja**

Hasibuan (2014) mengatakan bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, maka seorang pimpinan akan dapat dengan mudah memotivasi bawahannya. Terdapat hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan memiliki peran yang besar terhadap usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tenaga kerja juga merupakan asset utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik dan dikembangkan. Oleh sebab itu penting bagi perusahaan untuk menempatkan tenaga kerjanya atau karyawannya pada posisi-posisi yang penting dan utama dibandingkan dengan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan.

Oleh karena itu dapat disusun sebuah hipotesis yang menjelaskan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

**H7 = Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja**

## **BAB IV METODE PENELITIAN**

### **4.1 Rancangan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika (Arikunto, 2011:12). Penelitian ini menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka atau skala numeril. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai intervening variabel pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.

### **4.2 Situs dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon, yang berlokasi di Kompleks Perkantoran Pemerintah Kota Tomohon, Kelurahan Woloan II Kecamatan Tomohon Barat, Propinsi Sulawesi Utara. Waktu yang digunakan selama penelitian kurang lebih dua bulan dimulai dari bulan Maret sampai dengan bulan April tahun 2018.

### **4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **4.3.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2016), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/ subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yang berjumlah sebanyak 48 orang pegawai dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 2. Jumlah Pegawai pada Dinas Kesehatan kota Tomohon

No	Jumlah Pegawai	Jumlah
1	Eselon 3	5
2	Eselon 4	6
3	Saff 4	37
Jumlah		48

Sumber : Dinas Kesehatan kota Tomohon Sulawesi Utara

#### 4.3.2 Sampel

Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2016) adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut” Berdasarkan data jumlah populasi maka jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 48 orang responden.

#### 4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode *sampling jenuh* dimana menurut Sugiyono (2016) apabila jumlah populasi sedikit atau kurang dari 100, maka jumlah populasi yang ada dapat dijadikan sebagai jumlah keseluruhan sampel dalam penelitian ini. Sehingga mengacu dari definisi tersebut di atas maka jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 48 orang responden.

#### 4.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini diperlukan dua jenis data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan jawaban-jawaban responden atas kuesioner, yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b. Data Kualitatif

Data Kualitatif adalah data yang diperoleh bukan dalam bentuk angka-angka atau tidak dapat dihitung, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon serta informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, seperti gambaran singkat Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon serta uraian tugas masing-masing bagian dalam organisasi.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang telah disebarakan kepada responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain.

Data sekunder dalam penelitian ini disajikan antara lain dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram.

#### 4.5 Metode Pengumpulan Data

Sebagai pelengkap dalam pembahasan ini maka diperlukan adanya data atau informasi baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden dalam hal ini adalah pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon dengan cara sebagai berikut :

a. Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan melakukan pengamatan secara langsung aktivitas keseharian pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon seperti : data jumlah pegawai serta data lainnya yang menunjang pembahasan.

b. Dokumentasi yaitu pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen perusahaan, literatur, karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan budaya organisasi, komitmen kerja dan kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

c. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu cara pengumpulan data dengan memberikan data atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada *responden*, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang telah disebarkan untuk diisi kepada responden.

#### 4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Untuk menyatukan persepsi tentang pengertian variabel-variabel yang diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini, maka akan dikemukakan batasan definisi operasional. Variabel penelitian dan definisi operasional yang diteliti tampak seperti dibawah ini :

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator Pengukuran Variabel	Skala Pengukuran
Budaya organisasi (X1)	Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya	a. Inisiatif individu b. Toleransi terhadap tindakan berisiko c. Pengarahan d. Integrasi e. Dukungan Manajemen (Tika, 2010, 10-11)	Likert
Komitmen organisasi (X2)	Komitmen kerja sebagai sebuah perasaan mengidentifikasi (kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya.	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif (Darmawan (2013:169)	Likert
Kompensasi	Kompensasi adalah se-	1. Upah	Likert

(X3)	<i>mua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan.</i>	2. Tunjangan 3. Insentif (Edison, 2016 : 165)	
Kepuasan kerja (Y1)	Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas	a. Kepuasan psikologi b. Kepuasan fisik c. Kepuasan finansial d. Kepuasan sosial (As'ad, 2001 : 115)	Likert
Kinerja pegawai (Y2)	Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang meng-acu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.	a. Kualitas pekerja ( <i>Quality of work</i> ) b. Pengetahuan kerja ( <i>Job Knowledge</i> ) c. Kerja sama ( <i>Cooperation</i> ) d. Keteguhan ( <i>Dependability</i> ) (Gomes, 2003 :133)	Likert

#### 4.7 Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode kuesioner (Angket) merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang mereka ketahui Arikunto, (2011:151). Bentuk angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket terbuka yaitu responden memberikan jawaban yang telah disediakan. Dengan memberikan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden secara langsung di lokasi penelitian. Daftar pertanyaan tersebut berkaitan dengan variabel Budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan.

Data yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang dikualitatifkan, maka perlu diubah ke dalam bentuk skor, yaitu dengan memberikan skor sebagai berikut:

- a. Jawaban 1 diberi skor 5 dengan kategori sangat setuju.
- b. Jawaban 2 diberi skor 4 dengan kategori setuju.
- c. Jawaban 3 diberi skor 3 dengan kategori cukup setuju.
- d. Jawaban 4 diberi skor 2 dengan kategori tidak setuju.
- e. Jawaban 5 diberi skor 1 dengan kategori sangat tidak setuju.

#### **4.8 Teknik Analisis Data**

Setelah data dikumpulkan dan diolah, proses selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap hipotesis atau jawaban sementara dengan menggunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Analisis Regresi Berganda yaitu suatu analisis untuk melihat seberapa besar pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai dan kepuasan kerja dengan menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Natawiria dan Riduwan (2010 : 88) yaitu :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4Y_1 + e$$

Dimana :

$Y_1$  = Kinerja pegawai

$Y_2$  = Kepuasan kerja

$X_1$  = Budaya organisasi

$X_2$  = Komitmen organisasi

$X_3$  = Kompensasi

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1-\beta_4$  = Koefisien regresi

e = Tingkat kesalahan

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengembangan instrument ditempuh melalui beberapa cara, yaitu selain mendefinisikan operasional variabel penelitian, menyusun indikator variabel penelitian dan melakukan uji coba instrument, dalam penelitian harus melakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

### a. Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang/diganti yang dianggap tidak relevan, Umar (2013 : 52) Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari keseluruhan item. Korelasi dihitung dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* untuk mengetahui hubungan antar dua variabel.

### b. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas (keandalan) adalah ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Teknik dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *Alpha Cronboach*. Hasil perhitungan selanjutnya dibandingkan dengan angka koefisien r yaitu sebesar 0,60. Ghozali (2013:76) jika koefisien *alpha* lebih besar dari koefisien r maka kuesioner dikatakan reliabel.

### 3. Uji Asumsi klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk menguji apakah model regresi linear bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh regresi yang benar BLUE (*Best Linier Unbiased Estimation*), yang terdiri dari :

#### a. Uji Multikolineritas

Hasil uji multikolineritas menunjukkan besarnya nilai tolerance untuk semua variabel  $> 0,1$  dan nilai VIF masing-masing variabel  $< 10$  maka tidak terjadi multikolineritas.

#### b. Uji Heterokedstisitas

Pengujian heterokedstisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan Glejser Test dengan pvalue masing-masing  $> 0,05$ , maka model regresi tidak terjadi heterokedstisitas.

#### c. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan uji kosmogorov-smirnov test, hasil pengujian menunjukkan bahwa apabila pvalue atau signifikan  $>$  nilai standar, maka data residual berdistribusi normal.

### 4. Uji Hipotesis

#### a. Uji T (Uji parsial)

Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak, pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan derajat

kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Apabila nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka variabel bebasnya memberikan pengaruh bermakna terhadap variabel terikat.

b. Uji F (Uji serempak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Apabila nilai  $F_{hitung} \geq$  dari nilai  $F_{tabel}$ , maka berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan alat bantu program SPSS versi 24.

5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

6. Analisis sobel *test*

Analisis sobel test adalah merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk menguji seberapa besar peran variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh

budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai maka digunakan uji Sobel test. Dimana Sobel test menggunakan uji z dengan rumus sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Keterangan :

a = Koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

Se<sub>a</sub> = Standar error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

SE<sub>b</sub> = Standar error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Deskripsi Data**

##### **5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Dinas Kesehatan (dinkes) daerah/wilayah Kota Tomohon, Sulawesi Utara merupakan instansi yang bertanggungjawab mengenai kesehatan. Dinkes Kota Tomohon memiliki tugas untuk merumuskan kebijakan bidang kesehatan, melaksanakan kebijakan bidang kesehatan, melaksanakan evaluasi dan pelaporan bidang kesehatan, melaksanakan administrasi Dinas Kesehatan, dan melaksanakan fungsi lain yang terkait dengan urusan kesehatan.

Gambaran Umum Wilayah menjelaskan kondisi umum Kota Tomohon yang mencakup: kondisi fisik, kependudukan, administratif, keuangan dan perekonomian daerah, kebijakan penataan ruang, struktur organisasi serta tugas dan tanggung jawab perangkat daerah.

##### **5.1.2 Geografis, Administratif dan Kondisi Fisik**

Kota Tomohon dapat dicapai dengan menggunakan transportasi darat, jarak dari ibukota Provinsi Sulawesi Utara, Kota Manado  $\pm 25$  km. Dari Bandara International Sam Ratulangi  $\pm 34$  km, dan dari Pelabuhan International Bitung  $\pm 60$  km melalui Kabupaten Minahasa Utara dan Minahasa Induk. Jarak dari Kabupaten Minahasa Induk  $\pm 15$  km dan Kabupaten Minahasa Selatan  $\pm 58$  km. Letak wilayah Kota Tomohon dari sebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Pineleng dan Tombulu (Kabupaten Minahasa), sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan

Sonder dan Remboken (Kabupaten Minahasa) dan Kecamatan Tombariri (Kabupaten Minahasa), sebelah Barat dengan Kecamatan Tombariri dan sebelah Timur dengan Kecamatan Airmadidi (Kabupaten Minahasa Utara).

Kota Tomohon berada di wilayah pegunungan yang terletak antara 01°18'51" Lintang Utara dan 124°49'40" Bujur Timur, memiliki luas 147,21 km<sup>2</sup> dan berada pada ketinggian 400-1500 meter dpl dengan kisaran suhu 18° C - 30° C. Dengan kecepatan angin rata-rata 3,35 knot/bulan, kelembapan udara rata-rata 90,67 %/bulan, temperature udara 22,33 °C/bulan, curah hujan rata-rata 291,04 mm/bulan dan tekanan udara 940,10. Terdapat tiga gunung yaitu gunung Lokon (1.579,6 m dpl), gunung Tampusu (1.474 m dpl), dan gunung Mahawu (1.331 m dpl). Beberapa sungai seperti Sungai Ranowangko, Sungai Sapa, Sungai Sinambey dan 32 mata air tersebar. Selain itu terdapat dua danau, yaitu danau Linow dan danau Pangolombian.

### **5.1.3 Demografi**

Jumlah penduduk di wilayah Kota Tomohon pada Mei 2017 adalah 105.516 jiwa yang tersebar di lima wilayah kecamatan, dimana jumlah penduduk terbanyak berada di wilayah kelurahan Tomohon Utara dengan jumlah 30.188 jiwa atau sekitar 28,61%, yang kemudian diikuti oleh jumlah penduduk di wilayah Kecamatan Tomohon Selatan dengan jumlah 25.535 jiwa (24,20%). Sedangkan jumlah penduduk tersedikit berada di wilayah Kecamatan Tomohon Barat dengan jumlah 16.882 jiwa atau hanya sekitar 16,29 % yang disusul oleh jumlah penduduk di wilayah Kecamatan Tomohon Timur dengan jumlah 12.198 jiwa (11,56 %).

Berdasarkan jumlah penduduk pada Tahun 2017 (105.516 jiwa) dan dengan memperhatikan jumlah penduduk pada Tahun 2016 (101.981 jiwa) di wilayah Kota Tomohon, maka dapat diperoleh gambaran pertumbuhan/ penambahan penduduk rata-rata per tahun di Kota Tomohon adalah 3,49%. Angka pertumbuhan penduduk tertinggi berada di wilayah Kecamatan Tomohon Selatan dengan angka 0,88% yang kemudian diikuti oleh pertumbuhan penduduk di wilayah Kecamatan Tomohon Timur dengan angka 0,73 %.

#### **5.1.4 Visi dan Misi**

Adapun yang menjadi visi kota Tomohon adalah : Terwujudnya Masyarakat kota Tomohon yang religious, berdaya saing, demokrasi, sejahtera, berbudaya dan berwawasan lingkungan menuju kota Wisata Dunia

Misi yang dijalankan untuk mencapai visi tersebut adalah :

1. Mewujudkan masyarakat sejahtera, berkualitas, berakhlak mulia, bermoral, beretika melalui pendidikan yang unggul.
2. Mewujudkan Daerah yang berdaya saing dan mandiri
3. Mewujudkan kota Tomohon yang Demokratis berdasarkan Hukum,
4. Mewujudkan kota Tomohon yang aman, damai dan bersatu dalam keberagaman.
5. Mewujudkan masyarakat kota yang berkepribadian dalam Kebudayaan.
6. Mewujudkan pembangunan berwawasan lingkungan yang berkelanjutan.

7. Mewujudkan kota Tomohon sebagai kota Wisata Dunia.

## **5.2. Hasil Penelitian**

### **5.2.1. Karakteristik Penelitian**

Bagian ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan selanjutnya diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi program SPSS release 24 untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon). Deskripsi karakteristik responden adalah penyajian data responden penelitian yang diperlukan sebagai informasi dan sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi atas identitas profil dari responden.

Untuk memudahkan dalam proses penelitian ini, maka adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan kota Tomohon Sulawesi Utara yang berjumlah sebanyak 48 orang pegawai yang terdiri dari pegawai golongan 2, golongan 3 dan golongan 4. Sedangkan penentuan sampel dengan menggunakan metode *sampling jenuh*, sehingga jumlah populasi yang ada dapat dijadikan sebagai jumlah keseluruhan sampel dalam penelitian ini.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 48 eksamplar, dari 48 eksamplar kuesioner yang disebarkan, maka semuanya mengembalikan dan mengisi dengan benar sehingga siap untuk diolah dan kemudian dianalisis.

Adapun identitas responden dalam penelitian ini dikelompokkan kedalam beberapa pengidentifikasian yakni berdasarkan : umur, jenis kelamin, tingkat

pendidikan terakhir, masa kerja, golongan dan status responden, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

**a) Umur**

Umur responden dapat menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir responden, sehingga dalam penelitian ini deskripsi responden menurut umur dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4. Deskripsi Responden menurut Umur

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	26-35 tahun	16	33,3
2.	36-45 tahun	25	52,1
3.	> 46 tahun	7	14,6
		48	100,0

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel di atas, nampak bahwa dari 48 responden yang diteliti, maka umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur antara 36-45 tahun dengan jumlah responden sebanyak 25 orang, hal ini menyimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah berumur produktif karena memiliki umur antara 36-45 tahun.

#### b) Jenis kelamin

Jenis kelamin dalam penelitian ini terdiri atas laki-laki dan perempuan, guna mengetahui proporsi laki-laki dan perempuan dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 5. Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Pria	29	60,4
2.	Wanita	19	39,6
		48	100,0

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan Tabel 5 mengenai deskripsi responden menurut jenis kelamin, maka dari 48 orang responden yang dijadikan sampel, nampak bahwa responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin pria dengan jumlah responden sebanyak 29 orang, sedangkan sisanya adalah wanita dengan jumlah responden sebanyak 19 orang, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah didominasi oleh pegawai pria.

### c) Tingkat Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan terakhir adalah jenjang pendidikan yang dimiliki oleh responden dalam penelitian ini dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi mulai dari jenjang terendah yakni : SMA, Akademi (Diploma 3), S1, S2 dan S3. Untuk lebih jelasnya tingkat pendidikan terakhir responden dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 6. Deskripsi Responden menurut Tingkat Pendidikan Terakhir

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	SMA	2	4,2
2.	Akademi (Diploma 3)	17	35,4
3.	S1	24	50,0
4.	S2	3	6,3
5.	S3	2	4,2
		48	100,0

Sumber : Data Primer, 2018

Dari data tersebut di atas, terlihat bahwa tingkat pendidikan terakhir responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah sarjana (S1) dengan jumlah responden sebanyak 24 orang, diikuti oleh tingkat pendidikan Akademi dengan jumlah responden sebanyak 17 orang. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah lulusan sarjana (S1).

#### **d) Masa Kerja**

Masa kerja berkaitan dengan lamanya pengabdian seorang responden pada suatu instansi tempatnya bekerja, dimana karakteristik responden berdasarkan masa kerja, selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 7. Deskripsi Responden menurut Masa Kerja

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	2,1 – 3 tahun	3	6,3
2.	3,1 – 4 tahun	12	25,0
3.	4,1 – 5 tahun	13	27,1
4.	> 5 tahun	20	41,7
		48	100,0

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah masa kerja > 5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 20 orang, diikuti oleh responden yang mempunyai masa kerja antara 4,1-5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 13 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah sudah berpengalaman karena memiliki masa kerja di atas dari 5 tahun. Hal ini dikarenakan semakin tinggi masa kerja pegawai maka pengalaman yang dimiliki semakin tinggi pula.

#### **e) Golongan**

Golongan adalah berkaitan dengan pangkat atau jabatan yang dipegang oleh seorang pegawai, dimana dalam penelitian ini golongan pegawai diklasifikasikan ke dalam tiga bagian yakni : Eselon 3, Eselon 4 dan Saff 4 yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 8. Deskripsi Responden menurut Golongan

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Eselon 3	5	10,4
2.	Eselon 4	6	12,5
3.	Saff 4	37	77,1
		48	100,0

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel deskripsi responden menurut golongan, maka dari 48 responden yang diteliti didominasi oleh responden yang mempunyai golongan staff 4 dengan jumlah responden sebanyak 37 orang, diikuti oleh responden yang golongan eselon 4 dengan jumlah responden sebanyak 6 orang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah didominasi oleh staff 4.

#### f) Status Perkawinan

Status perkawinan pada penelitian ini diidentifikasi kedalam dua kategori yakni status kawin dan tidak kawin. Hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 9. Deskripsi Responden menurut Status Perkawinan

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%

1.	Kawin	41	85,4
2.	Tidak kawin	7	14,6
		48	100,0

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan data deskripsi responden menurut status perkawinan, terlihat bahwa status responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah berstatus kawin dengan jumlah responden sebanyak 41 orang, sedangkan sisanya sebanyak 7 orang dengan berstatus tidak kawin. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon adalah berstatus kawin atau rata-rata sudah berkeluarga.

### 5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini, sehingga perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel dengan menggunakan formulasi perhitungan kelas interval dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{\text{Titik tertinggi} - \text{Titik terendah}}{\text{Skala Pengukuran}}$$

$$\text{Panjang kelas interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Dari perhitungan tersebut di atas, maka dibuatkan kriteria skor yaitu sebagai berikut :

- a. 1 < 1,80 = Sangat rendah

- b.  $1,8 < 2,60$  = Rendah
- c.  $2,60 < 3,40$  = Sedang
- d.  $3,40 < 4,20$  = Tinggi
- e.  $4,20 < 5$  = Sangat tinggi

Berdasarkan hasil penentuan panjang kelas interval yang telah diuraikan, selanjutnya akan disajikan deskripsi variabel penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

### **1. Persepsi Responden mengenai Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Riani (2011 : 7) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas (lihat lampiran 4).

Berdasarkan lampiran 4 yakni deskripsi rata-rata tanggapan responden mengenai budaya organisasi pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon yakni sebesar 3,56, dan jika dilihat dari kriteria skor maka berada pada kisaran 3,40 – 4,20 dan dikategorikan tinggi. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon sudah berjalan dengan baik, karena setiap pegawai

diberikan kesempatan berinisiatif, berani mengambil resiko, serta pimpinan senantiasa memberikan pengarahan-pengarahan, koordinasi dengan rekan kerja serta diberikan fasilitas dan dukungan manajemen dalam menunjang penyelesaian pekerjaan.

## **2. Persepsi Responden mengenai Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai sebuah perasaan mengidentifikasi (kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Lihat lampiran 5).

Berdasarkan data persepsi responden mengenai komitmen organisasi, maka diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,53, dan dikategorikan tinggi atau baik, alasannya karena berada pada kisaran skor antara 3,40-4,20. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang ada pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon sudah baik, karena setiap pegawai bangga bekerja sebagai PNS dan takut meninggalkan organisasi ini, selain itu setiap pegawai berkomitmen agar

permasalahan yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan setiap pegawai.

### **3. Persepsi Responden mengenai Kompensasi**

*Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Yuniarsih (2011:125) Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Lihat lampiran 6).*

Berdasarkan lampiran 6 yakni persepsi responden mengenai kompensasi, maka diperoleh rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,37, dan apabila dilihat dari kriteria skor maka dapat dikategorikan sedang atau cukup baik. Ini berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon cukup baik, alasannya karena rata-rata pegawai mengatakan bahwa gaji yang diterima belum memberikan kepuasan bagi pegawai.

### **4. Persepsi Responden mengenai Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Hartatik (2014:223) mengemukakan pengertian kepuasan kerja menyangkut sikap

seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas (Lihat lampiran 7).

Dari hasil penyebaran kuesioner yang diolah dengan menggunakan statistik maka diperoleh hasil persepsi responden mengenai kepuasan kerja rata-rata sebesar 3,53 dan berada pada kategori tinggi atau baik karena berada pada kriteria skor antara 3,40-4,20. Ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai sudah puas dengan pekerjaan yang dijalani saat, rekan kerja serta kondisi kerja yang mendukung aktivitas kerja sehari-hari.

## **5. Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Riani (2013 : 61) bahwa kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relatif pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku terkait dengan tugas. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja, dimana semakin tinggi ketiga faktor tersebut di atas, maka akan semakin besar pula kinerja dari karyawan yang bersangkutan (Lihat Lampiran 8).

Berdasarkan persepsi responden mengenai kinerja pegawai maka diperoleh nilai rata-rata skor jawaban responden sebesar 3,71 dan berada pada kategori tinggi karena berada pada kriteria skor antara 3,40-4,20. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon sudah memiliki kinerja kerja yang tinggi.

### 5.2.3. Uji Instrumen Penelitian

#### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Validitas konstruk dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *bivariate person* (*korelasi product momen person*), dimana menurut Sunjoyo, dkk. (2013:38) adalah cara yang dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing item dengan nilai total penjumlahan keseluruhan item yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 24, dimana dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi *product moment* melebihi atau di atas dari 0,30, hal ini berarti indikator yang digunakan sudah valid. Berikut ini akan disajikan uji validitas atas budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi, kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (lihat lampiran 9)

Dari lampiran 4 yakni hasil uji validitas untuk variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai terlihat nilai korelasi di atas dari nilai standar. Sehingga dapat disimpulkan indikator atau kuesioner yang digunakan oleh masing-masing variabel dinyatakan valid, alasannya karena korelasi dari setiap indikator di atas dari 0,30, karena nilai korelasi dari setiap indikator sudah di atas 0,30 maka dapatlah disimpulkan bahwa semua indikator sudah valid.

#### b) Uji Reliabilitas

Analisis reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach* sebesar 0,60 untuk setiap item kuesioner dari tiap-tiap variabel.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel bila koefisien *alpha cronbach* di atas 0,60 ( $\alpha > 0,6$ ). Pengujian reliabilitas hanya akan dilakukan pada butir-butir pertanyaan kuesioner yang terbukti valid saja. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 10.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, maka diperoleh nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60, sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

#### **5.2.4. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik ini untuk mengetahui hasil persamaan pada analisis regresi berganda yang telah memenuhi asumsi teoritis atau belum. Jika sudah memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda yang dihasilkan dapat dipergunakan untuk menentukan prediksi nilai variabel terikat dalam hal ini adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai, namun jika belum memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda tidak dapat digunakan sebagai prediksi nilai variabel terikat. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini adalah meliputi : uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokes-dastisitas, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

##### **a) Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2005) bahwa langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap analisis multivariat, khususnya jika tujuannya adalah inferensi jika terdapat normalitas maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam mendeteksi data yang normal dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* yaitu :

Tabel 10. Hasil Uji Normalitas

		Standardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.95650071
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.099
	Negative	-.101
Test Statistic		.101
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan Tabel 10 yakni hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* maka diperoleh nilai sig = 0,200 > 0,05 berarti dapatlah disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian regresi memiliki distribusi yang normal, alasannya karena memiliki nilai sig > 0,05.

#### b) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas timbul sebagai akibat adanya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih atau adanya kenyataan bahwa dua variabel penjelas atau lebih bersama-sama dipengaruhi oleh variabel ketiga yang berada di luar model. Menurut Agus (2009:78) yang menyatakan jika nilai *variance inflation factor* (VIF) tidak lebih dari 10 maka model terbebas dari multikolinieritas.

Berikut ini akan disajikan hasil olahan data uji multikolinieritas dengan menggunakan SPSS release 24 antara budaya organisasi,

komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai yang dapat disajikan pada Tabel berikut ini :

Tabel 11. Hasil Uji Multikolineritas

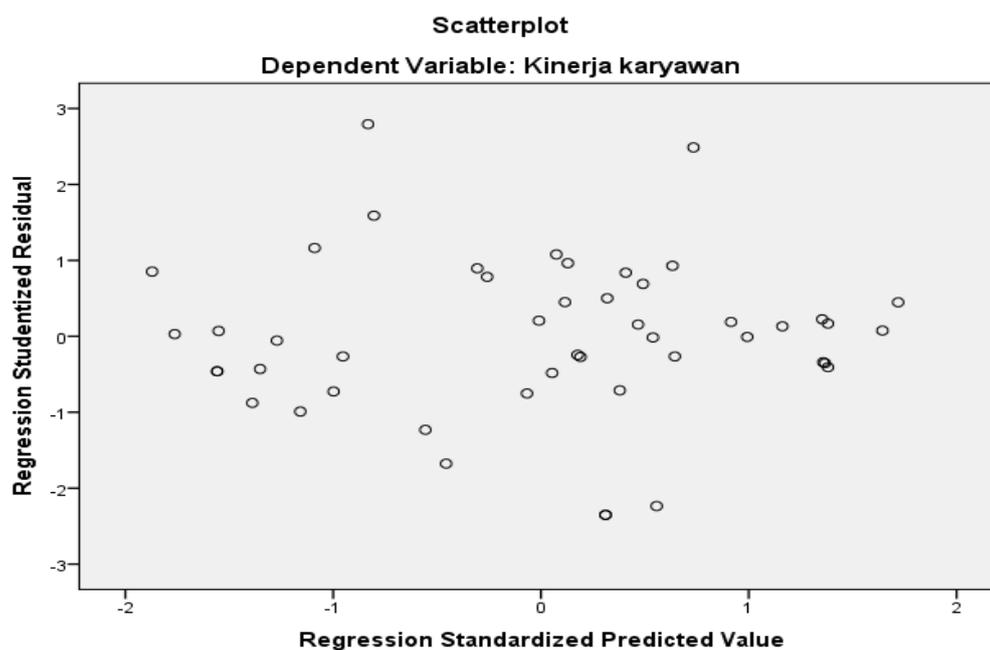
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Budaya organisasi	.486	2.059
Komitmen organisasi	.703	1.422
Kompensasi	.495	2.019
Kepuasan kerja	.387	2.586

Sumber : Lampiran SPSS release 24

Berdasarkan Tabel 11 yakni hasil uji multikolineritas maka diketahui bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10 dan nilai *tolerance* seluruh variabel di atas 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan tidak terjadi multikolineritas.

### c) Uji Heterokedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, dimana dalam penelitian ini dengan melihat pola grafik regresi. Hasil uji heterokedastisitas antara persepsi budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai ditunjukkan pada grafik scatterplot berikut ini :



Gambar 2  
Scatterplot

Sumber : Hasil olahan data SPSS

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas dimana terdapat titik-titik menyebar tidak beraturan dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dalam model bebas dari masalah heteroskedastisitas.

### 5.2.5. Hasil Persamaan Data Regresi

#### 1. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

##### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon Sulawesi Utara. Sehingga dalam menganalisis data regresi yang diolah dengan menggunakan SPSS release 24, maka dapat disajikan tabel olahan data regresi yaitu sebagai berikut :

Tabel 12. Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.107	.441		-.244	.808
Budaya organisasi	.408	.145	.349	2.817	.007
Komitmen organisasi	.245	.092	.277	2.672	.011
Kompensasi	.390	.140	.342	2.784	.008

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 12 yakni hasil olahan data regresi yang telah diuraikan maka akan dilakukan hasil uji regresi antara budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja, dimana terlebih dahulu akan disajikan persamaan linear yaitu sebagai berikut :

$$Y = -0,107b_0 + 0,349X_1 + 0,277X_2 + 0,342X_3$$

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas akan disajikan penjelasan regresi yaitu :

$b_0 = -0,107$  yang merupakan nilai konstanta, ini mengandung arti bahwa dengan mengabaikan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompensasi maka kepuasan kerja pegawai akan mengalami penurunan.

$b_1 = 0,349$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi, artinya budaya organisasi berpengaruh positif, dimana apabila budaya organisasi meningkat maka akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

$b_2 = 0,277$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif, dimana apabila komitmen organisasi meningkat maka akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja.

$b_3 = 0,342$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel kompensasi, artinya kompensasi berpengaruh positif, dimana apabila kompensasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

#### b. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 13. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 <sup>a</sup>	.613	.587	.42540

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Komitmen organisasi, Budaya organisasi

Berdasarkan tabel 13 tersebut, maka diperoleh nilai korelasi sebesar  $R = 0,783$  yang artinya korelasi atau hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja. Kemudian nilai adjusted R square sebesar  $0,587$  yang artinya sebesar  $58,7\%$  pengaruh variasi variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen

organisasi dan kompensasi, sedangkan sebesar 41,3% ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

### c. Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji t (t-test)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel X (independen) dan variabel Y (dependen), atau menguji apakah masing-masing variabel-variabel independen yaitu : budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.

Uji t dilakukan dengan membandingkan antara nilai thitung dengan ttabel, apabila nilai thitung lebih besar dari nilai ttabel berarti memberikan pengaruh secara signifikan, selain itu dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas dengan nilai standar. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai standar, berarti memberikan pengaruh secara signifikan. Untuk hasil pengujian secara parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 14. Uji Parsial (Uji t)

Variabel	$t_{hitung}$	Sig.	( $\alpha$ )	Keterangan
Budaya organisasi	2.817	.007	0,05	Berpengaruh signifikan
Komitmen organisasi	2.672	.011	0,05	Berpengaruh signifikan
Kompensasi	2.784	.008	0,05	Berpengaruh signifikan

Sumber : Hasil olahan data SPSS

Dari tabel hasil uji parsial (uji t) selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,817 > t_{tabel} = 1,680$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,007 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon Sulawesi Utara.
- b) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,672 > t_{tabel} = 1,680$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon Sulawesi Utara.
- c) Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,784 > t_{tabel} = 1,680$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,008 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon Sulawesi Utara.

## 2. Uji F

Untuk membuktikan sejauh mana pengaruh secara bersama-sama atau serempak antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon Sulawesi Utara. maka digunakan uji F. Dimana dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $F_{hitung}$  dan nilai  $F_{tabel}$ . Apabila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  berarti variabel independen memberikan

pengaruh secara serempak terhadap variabel dependen, selain itu dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar (0,05).

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji statistik F (F-test) yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 15. Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.630	3	4.210	23.264	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.962	44	.181		
	Total	20.592	47			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Komitmen organisasi, Budaya organisasi

Dari hasil Uji ANOVA atau F test didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 23,264 dengan probabilitas 0,000. Karena nilai  $F_{hitung} = 23,264 > F_{tabel} = 2,816$  (Lihat lampiran uji f), dimana df 1 (3) dan df 2 (44) dan selain itu memiliki nilai  $pvalue < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat dikatakan bahwa model regresi dapat digunakan untuk dapat memprediksi kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompensasi maka akan berpengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

## 2. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai

### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk melihat sejauh mana pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon maka dapat dilakukan pengolahan data regresi dengan menggunakan SPSS release 24, yang dapat disajikan tabel olahan data regresi yaitu sebagai berikut :

Tabel 16. Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.069	.246		.283	.779
Budaya organisasi	.298	.088	.284	3.391	.002
Komitmen organisasi	.131	.055	.166	2.382	.022
Kompensasi	.223	.085	.219	2.637	.012
Kepuasan kerja	.387	.084	.432	4.601	.000

a. Dependent variabel : kinerja pegawai

Berdasarkan tabel 16 maka hasil persamaan linear yaitu sebagai berikut :

$$Y = 0,069bo + 0,284X_1 + 0,166X_2 + 0,219X_3 + 0,432X_4$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut maka dapat diberikan penjelasan hasil regresi sebagai berikut :

$b_0 = 0,069$  yang merupakan nilai konstanta, ini mengandung arti bahwa dengan mengabaikan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja maka kinerja pegawai sebesar 0,069%.

$b_1 = 0,284$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi, artinya budaya organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai, apabila budaya organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

$b_2 = 0,166$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi, artinya komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana semakin tinggi komitmen kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

$b_3 = 0,219$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel kompensasi, yang diartikan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kompensasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

$b_4 = 0,432$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja, artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana semakin tinggi kompensasi maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

#### **b. Uji Koefisien Determinasi**

Untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja maka dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi dan koefisien determinasi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 17. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 <sup>a</sup>	.854	.840	.23708

- 
- a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, Kompensasi, Budaya organisasi  
b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 17 maka diperoleh nilai korelasi atau  $R = 0,924$  atau 92,4% budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kemudian untuk mengetahui pengaruh prosentase variabel lain maka dilihat dari nilai adjusted R square yakni sebesar 0,840 yang artinya sebesar 84% kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 16% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### **c. Pengujian Hipotesis**

#### **1. Uji t (t-test)**

Uji t digunakan untuk menguji masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, dalam hal ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon.

Untuk hasil pengujian secara parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,391 > t_{tabel} = 1,681$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,002 < 0,05$ , hal ini menunjukkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

- b. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,382 > t_{tabel} = 1,681$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,022 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.
- c. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,637 > t_{tabel} = 1,681$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,012 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.
- d. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,601 > t_{tabel} = 1,681$ , selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

## 2. Uji F

Untuk membuktikan sejauh mana pengaruh secara bersama-sama atau serempak antara budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon maka digunakan uji F. Dimana dapat dilakukan dengan mem-bandingkan antara nilai  $F_{hitung}$  dan nilai  $F_{tabel}$ . Apabila nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  berarti variabel independen

memberikan pengaruh secara serempak terhadap variabel dependen, selain itu dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar (0,05).

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji statistik F (F-test) yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 18. Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14.094	4	3.523	62.688	.000 <sup>b</sup>
Residual	2.417	43	.056		
Total	16.510	47			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, Kompensasi, Budaya organisasi

Dari hasil Uji ANOVA atau F test didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 62,688 dengan probabilitas 0,000. Karena nilai  $F_{hitung} = 62,688 > F_{tabel} = 2,589$  (Lihat lampiran uji f), dimana df 1 (4) dan df 2 (43) dan selain itu memiliki nilai  $pvalue < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat dikatakan bahwa model regresi dapat digunakan untuk dapat memprediksi kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja maka akan berpengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

### 5.3. Pembahasan

#### 5.3.1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil olahan data regresi maka diperoleh koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,349 serta memiliki nilai

probabilitas  $0,007 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan maka akan menyebabkan naiknya kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari tingginya tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja, mulai dari jam masuk kantor sampai dengan pulang kantor. Berpakaian seragam sesuai dengan hari yang ditentukan, memakai atribut serta bertanggungjawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan penuh dedikasi.

Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil tanggapan responden yang sebagian besar memberikan jawaban setuju, ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon sudah baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wardin (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan pada organisasi maka akan memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai. Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Rifdah Abadiyah, dan Didik Purwanto, (2016) hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Bank di Surabaya.

### **5.3.2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja**

Hasil olahan data regresi maka diperoleh koefisien regresi untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,277 serta memiliki nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya apabila komitmen organisasi ditingkatkan maka akan menyebabkan naiknya kepuasan kerja karyawan pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sopiah (2008:156) bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi yang ditandai oleh adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Masalah komitmen organisasi merupakan bagian yang terpenting, sebab dengan adanya komitmen organisasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil tanggapan responden yang sebagian besar memberikan jawaban setuju, hal ini dapat dilihat bahwa setiap pegawai merasa bahwa organisasi ini banyak berjasa dalam memenuhi kebutuhan hidup pegawai, setiap permasalahan yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan setiap pegawai. Begitu pula dengan setiap pegawai merasa bangga dapat bekerja sebagai PNS di lingkungan Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Selanjutnya setiap pegawai sulit meninggalkan organisasi ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain, serta akan terlalu merugikan bagi

pegawai untuk meninggalkan organisasi ini. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai cukup tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh *Zainul Arifin Noor, (2012)* dimana hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk. di Kalimantan.

### **5.3.3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Dari hasil olahan data SPSS maka diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel kompensasi sebesar 0,342 serta memiliki nilai sig. sebesar  $0,008 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan-temuan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap kepuasan kerja, semakin baik kompensasi yang diberikan maka akan memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai pada Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon. Hal ini dapat dilihat bahwa Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon telah memberikan gaji yang memadai sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pegawai, dan dengan gaji yang diterima tersebut mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

Kemudian organisasi memberikan tunjangan-tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, THR dan tunjangan kinerja, yang bertujuan untuk

meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya, selain itu Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon memberikan insentif di luar dari pada gaji yang bertujuan untuk mendukung agar setiap pegawai bekerja lebih giat, aktif dan mandiri, serta insentif yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja setiap pegawai. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh Dinas Kesehatan Daerah kota Tomohon melalui gaji, tunjangan-tunjangan dan insentif sudah dapat memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawai.

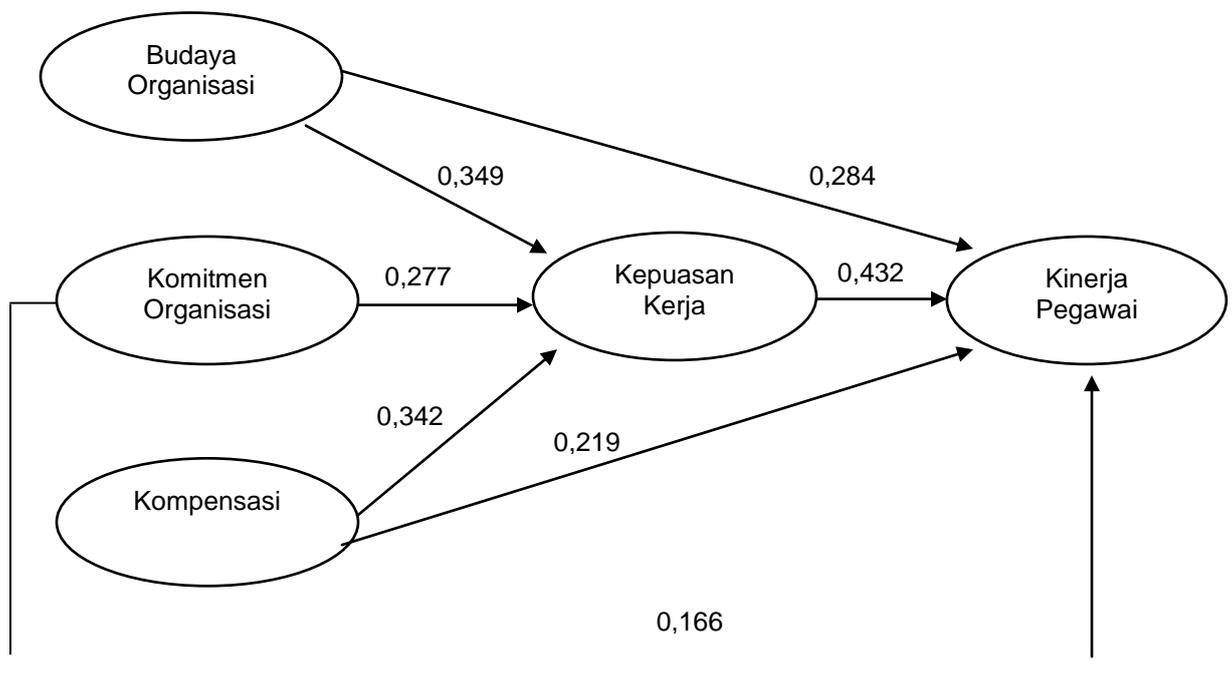
Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Yuniarsih (2011:125) bahwa *kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Semakin baik kompensasi yang diterima maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Nurdin (2017) menemukan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Rumah Sakit Karya Medika. Begitu pula dengan penelitian Rifdah Abadiyah, dan Didik Purwanto, (2016) penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan Bank di Surabaya. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurdin (2017) dan Rifdah Abadiyah, dan Didik Purwanto (2016).*

### 5.3.4. Analisis Uji Mediasi Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon

Analisis uji mediasi dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Namun sebelumnya akan disajikan gambar uji jalur yang dapat disajikan melalui gambar berikut :

Gambar 3

Hasil Uji Jalur Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



Sumber : Hasil pengolahan data SPSS

Berdasarkan gambar uji jalur, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan total pengaruh dalam uji hipotesis yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung

a. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,284.

b. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,166.

c. Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai

Besarnya pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,219.

2. Pengaruh tidak langsung

a. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Besarnya pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,151 ( $0,349 \times 0,432$ )

- b. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Besarnya pengaruh langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,120 ( $0,277 \times 0,432$ )

- c. Pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Besarnya pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,148 ( $0,342 \times 0,432$ )

### 3. Total pengaruh

- a. Pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Besarnya total pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,435 ( $0,284 \times 0,151$ )

- b. Pengaruh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Besarnya total pengaruh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,286 ( $0,166 \times 0,120$ )

- c. Pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Besarnya total pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon yaitu sebesar 0,367 ( $0,219 \times 0,148$ )

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh dalam analisis jalur, dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 19. Besarnya Total Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon

No.	Variabel Penelitian	Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> )	Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> )	Total Pengaruh
1	Budaya organisasi	0,284	0,151	0,435
2	Komitmen organisasi	0,166	0,120	0,286
3	Kompensasi	0,219	0,148	0,367

Sumber : Hasil olahan data

Kemudian dari lampiran 11, lampiran 12 dan lampiran 13 maka akan disajikan uji t hitung yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 20. Hasil Perhitungan t hitung Pengaruh Tidak Langsung

No	Variabel Penelitian	t hitung	Sign.
1	Budaya organisasi	2,197	0,029
2	Komitmen organisasi	2,598	0,009
3	Kompensasi	2,206	0,027

Sumber : Lampiran 3, lampiran 4 dan lampiran 5

Berdasarkan tabel 20 dan tabel 23 maka akan dilakukan hasil pengujian mediasi yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon

Berdasarkan hasil uji jalur diperoleh temuan secara empiris yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat diartikan bahwa setiap kenaikan budaya organisasi akan menyebabkan tingginya kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

Kemudian dari hasil uji signifikan diperoleh t hitung yaitu sebesar 2,179, karena nilai t hitung  $2,179 > 1,96$ , hal ini dapat membuktikan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Hal ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan budaya organisasi memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

2. Pengaruh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon

Hasil uji jalur pengaruh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon diperoleh temuan secara empiris bahwa komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif, hal ini dapat dimaksudkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

Kemudian dari hasil uji signifikan diperoleh  $t$  hitung sebesar 2,598, karena nilai  $t$  hitung = 2,598 >  $t$  tabel = 1,96, menunjukkan bahwa komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. hal ini dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

3. Pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon

Hasil uji jalur, diperoleh temuan bahwa kompensasi berpengaruh positif melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi pemberian kompensasi akan menyebabkan

kepuasan kerja pegawai meningkat sehingga dapat berdampak terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Kemudian dari hasil uji signifikan diperoleh perhitungan yaitu sebesar 2,206. Dengan thitung  $2,206 > 1,96$ , hal ini dapat dikatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.

Berdasarkan uraian tersebut di atas akan disajikan hasil uji hipotesis dalam penelitian yaitu :

Tabel 21. Hasil Uji Hipotesis Penelitian dengan Path Analysis

No	Keterangan	Hipotesis	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Keputusan
1	Budaya organisasi berpe-ngaruh terhadap kepuasan kerja	H1	0,349	-	0,349	2,817	0,007	Diterima
2	Komitmen organisasi ber-pengaruh terhadap kepuas-an kerja	H2	0,277	-	0,277	2,672	0,011	Diterima
3	Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	H3	0,342	-	0,342	2,784	0,008	Diterima
4	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai	H4	0,432	-	0,432	4,601	0,000	Diterima
5	Budaya organisasi berpe-ngaruh terhadap kinerja di-mediasi kepuasan kerja	H5	0,284	0,151	0,435	2,179	0,029	Diterima
6	Komitmen organisasi ber-pengaruh terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja	H6	0,166	0,120	0,286	2,598	0,009	Diterima
7	Kompensasi berpengaruh terhadap	H7	0,219	0,148	0,367	2,206	0,027	Diterima

	kinerja pegawai di- mediasi oleh kepuasan kerja							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Hasil olahan data

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, akan disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Sehingga hipotesis pertama diterima.
2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon. Sehingga hipotesis kedua diterima.
3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis diterima.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dalam penelitian hipotesis diterima.

5. Pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon, sehingga penelitian ini hipotesis diterima.
6. Pengaruh komitmen organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dimana hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon, sehingga dalam penelitian ini hipotesis diterima.
7. Pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon, sehingga dalam penelitian hipotesis diterima.

## **6.2. Saran-Saran**

Adapun saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian dan kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Disarankan sebaiknya Dinas Kesehatan Daerah lebih meningkatkan pelaksanaan budaya organisasi yakni dengan memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk mengeluarkan inisiatif, ide-ide atau gagasan terkait dengan perkembangan organisasi.
2. Sebaiknya Dinas Kesehatan Daerah membangun komitmen organisasi yang lebih baik yakni dengan menanamkan dalam diri setiap pegawai untuk selalu bertanggungjawab baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi tempatnya bekerja, sehingga nantinya setiap pegawai memiliki rasa kesetiaan atau komitmen yang tinggi terhadap Dinas Kesehatan Daerah Kota Tomohon.
3. Disarankan perlunya Dinas Kesehatan Daerah lebih meningkatkan kebijakan pemberian kompensasi baik kompensasi finansial maupun kompensasi finansial, yakni dengan memberikan tunjangan-tunjangan kinerja, insentif-insentif, pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan setia dalam pengabdian pelayanan kepada masyarakat, serta dengan memberikan fasilitas-fasilitas kantor seperti kendaraan kantor, sehingga diharapkan kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agnes, Mustika (2013), **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013)**. Jurnal Ilmiah Among Makarti, Vol. 6, No. 12 (2013).
- Amin Wahyudi (2013), **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Grobogan**. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 5 No. 2 Desember 2011: 132-144.
- Ardana, I Komang, dkk. 2012, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2011. **Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan Evaluasi Pendidikan**. edisi Revisi, Cetakan kesebelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- As'ad, Moch. 2001. **Seri Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri**. Penerbit : Liberty. Yogyakarta
- Bakti Amrinul Hakim, (2016), **Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi di PT Madu Baru Yogyakarta**. Jurnal Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (PPs UMY) ISBN : 978-602-19568-3-0.
- Darodjat, Achmad Tubagus. 2015. **Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini**. Cetakan Kesatu, Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Darmawan, Didit. 2013. **Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi**. Penerbit : Pena Semesta, Surabaya.
- Douglas, G. (2010). **Manajemen Kas**, Penerbit : PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah. 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategis dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Organisasi**. cetakan Kesatu, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Frans Sudirjo, (2015) **Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)**
- Gomes, Faustino Cordoso, 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit : Andi Offset, Yogyakarta.

- Ghozali, Imam, 2013. **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21**. Edisi ketujuh, Penerbit : Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gregson, T., 2009, *An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting. Behavior Research In Accounting*, 4 : 80-95.
- Handoko, Hani T. 2012. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua. Penerbit : BPF, Yogyakarta.
- Hartatik, Puji Indah. 2014. **Buku Praktis Mengembangkan SDM**. Cetakan Pertama. Penerbit : Laksana, Jogjakarta
- Hasibuan, Malayu S.P, 2014, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi revisi, cetakan kedelapanbelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Hellrieger I, D dan Slocum, J. W. 2011. **Organizational Behavior. Mason: South Western, Cengage Learning**.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan, M.Si, Drs, 2010. **Kebijakan Publik yang Membumi, Konsep, Strategi dan Kasus**, Yogyakarta: Lukman Offset dan YPAPI.
- Hesti Eko Poerwaning-rum, (2016), **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang)** Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang ISSN : 2302-2752, Vol.5 No.1, 2016.
- Ikhsan, Lubis, Arfan. 2010. **Akuntansi Keperilakuan**, edisi kedua. Penerbit : Salemba Empat. Jakarta
- Irwansyah (2005), **Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Keperilakuan Etis Terhadap Keinginan Berpindah Profesional Sistem Informasi**, Jurnal Bisnis Strategi, Vol. 1.
- Jonathan (2010), **Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**, Ekobis, Vol.8, No.2
- Kadarisman, M. 2012. **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**, edisi pertama, cetakan pertama, Rajawali Press, Jakarta
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. **Perilaku Organisasi**, edisi kesembilan. Penerbit : Salemba Empat, Jakarta Selatan
- Kotter, John P. & Heskett, James L. 2007. **Corporate Culture & Performance** (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo
- Luthans, Fred. 2012. **Perilaku Organisasi**. Edisi Sepuluh, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Marwansyah. 2014. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi keempat. Penerbit : Alfabeta, Bandung

- Mangkunegara. A.A.Anwar Prabu, 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Penerbit : Remaja Rosda Karya, Bandung
- Martoyo, Susilo. 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Penerbit : BPF, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 2012, **Budaya Organisasi**, Penerbit : Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta
- Natawiria dan Riduwan, 2010, **Rumus dan Data dalam Analisis Statistika**, Cetakan kedua, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Netty Laura S, Guno Susanto, (2016), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol Tbk. Jurnal Universitas 17 Agustus. 1945. Home. Vol. 3, No.2*
- Nurdin (2017), **Pengaruh Budaya Organisasi dan Besarnya Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Karya Medika. SOSIO-E-KONS**, Vol. 9 No. 2 Agustus 2017, hal. 152-159.
- Rani Mariam (2009), **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)**. Tesis Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Riani, Laksmi Asri. 2011. **Budaya Organisasi**. Edisi Pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik**. Edisi Kedua. Penerbit : Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rifdah Abadiyah, dan Didik Purwanto, (2016), **Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepu-asan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank di Surabaya. Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No.1 2016 : 49-66 P. ISSN 2338-4409 E. ISSN 2528-4649 Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.**
- Rita Purnama Sari (2016), **Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Mustikasari Sragen**. Jurnal Universitas Muhammadiyah Sirakarta
- Robbins, Stephen, P. 2015, **Perilaku Organisasi**, edisi keenambelas, penerbit : Salemba Empat, Jakarta.

- Sarwoko, Endi, 2010. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**, Penerbit : Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, Malang.
- Sidarsonomo, Bambang (2014), **Analisis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi** (Studi Pada Dosen Politeknik Negeri Semarang). Fokus Ekono, Vol.9 No.1 Juni 2014. 11 : 30
- Siti Maesaroh (2016), **Analisis mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sampharindo Perdana)**. <http://Mahasiswa.dinus.ac.id/docs/skripsi/Jurnal>
- Sembiring, Masana, 2012, **Budaya dan Kinerja Organisasi, (Perspektif Organisasi Pemerintah)**, Bandung : Penerbit : Fokus Media
- Sedarmayanti, 2016, **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**, cetakan kedua, Penerbit : Mandar Maju, Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2012, **Kinerja Karyawan : Teori Pengukuran dan Implikasi**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Subekhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2012. **Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**. Cetakan pertama, Penerbit : Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Sofyandi Herman, 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sudarmanto. 2015, **Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)**, Penerbit : Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sugiyono. 2016. **Statistik Untuk Penelitian**. Cetakan kedua puluh tujuh, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Sunjoyo, Setiawan R, Carolina V, Magdalena M & Kurniawan A. 2013, **Aplikasi SPSS untuk SMART Riset (Program IBM Spss 21)**, penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2015. **Teori Perilaku Keorganisasional**, cetakan pertama, Penerbit : Caps, Jakarta
- Sutrisno, Edy. 2014, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, cetakan keenam. Penerbit : Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Suwatno dan Priansa, Doni Juni. 2014. **Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis**. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Sopiah, 2011, **Perilaku Organisasi**, edisi revisi, cetakan kelima, Penerbit : Andi, Yogyakarta

- Syafruddin Alwi, 2014, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik**, Penerbit : RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Tika, Moh. Pabudu, 2010, **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan**, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Tohardi, Ahmad. 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. Penerbit : Mandar Maju. Bandung
- Uha Ismail Nawawi, 2015, **Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja**, edisi pertama, cetakan kedua, Penerbit : Prenada Media Goup, Jakarta
- Umam, Khaerul, 2010. **Perilaku Organisasi**, edisi pertama, Penerbit : Pustaka Setia, Bandung.
- Wardin, 2009, **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**, Ekobis, Vol.7, No.2
- Widodo, Eko Suparno. 2015. **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama. Penerbit : Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Wiyono, Gendro. 2011. **Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17,0 & Smart PLS 2.0**. Penerbit : UPP STIM YKPN. Yogyakarta:
- Wirawan, 2015. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Indonesia**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
- Yuniarsih, Tjutju. dan Suwatno. 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Zainul Arifin Noor, (2012), Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Jurnal Ekonomi dan Keuangan Akreditasi, No.80 Dikti/KEP/2012/ISSN.1411-0393.*

