

## **BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA RSSG**

**Mohammad Tajuddin**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik  
Gresik, Indonesia, tajuddin.rssg@gmail.com

**Tumirin**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik  
Gresik, Indonesia, tumirin@umg.ac.id

**Eva Desembrianita**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Gresik  
Gresik, Indonesia, evadesse@umg.ac.id

### **ABSTRACT**

**Background** - Hospitals as a health service organization in order to "survive" must have a good service management system so that the impact on employee performance can meet the demands of the community's needs.

**Objectives** - This study aims to determine the extent of job satisfaction and employee performance at Semen Gresik Hospital which is influenced by organizational culture and work motivation.

**Design / Methodology / Approach** - The object of this study is Semen Gresik Hospital. Sample in this study used a purposive sampling method with the provisions of respondents who worked more than 5 years while through the formula Slovin determined the number of research samples of 219 respondents. Statistical tests use path analysis.

**Results and Discussion** - Based on the results of the analysis prove that organizational culture and motivation directly and indirectly influence employee performance and job satisfaction, the findings of organizational culture have a smaller coefficient on employee performance and job satisfaction compared to work motivation and based on analysis testing The path of organizational culture has a total value smaller than work motivation. So the results of the study concluded that organizational culture and motivation can increase job satisfaction and employee performance.

**Conclusion** - All hypotheses this study are proven and can be accepted. Organizational Culture, work motivation has direct and indirect effects on employee performance and job satisfaction.

**Research Implications** - It is hoped that the results of this study can contribute to knowledge and hospital management to pay attention to organizational culture and work motivation to improve employee performance and employee satisfaction at work.

**Keywords:** Organizational, Culture, Motivation, Performance, Job, Satisfaction

### **ASBTRAK**

**Latar belakang** – Rumah sakit sebagai suatu organisasi pelayanan kesehatan agar tetap “survive” harus memiliki sistem manajemen pelayanan yang baik sehingga berdampak pada Kinerja Karyawan yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.

**Tujuan** – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja serta kinerja karyawan Rumah Sakit Semen Gresik yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi kerja.

**Desain/ Metodologi/ Pendekatan** – Objek penelitian ini adalah Rumah Sakit Semen Gresik. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan ketentuan responden yang berkerja

170

<http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v7i2.1497>

lebih dari 5 tahun sedangkan melalui rumus slovin ditentukan jumlah sampel penelitian sejumlah 219 responden. Uji statistik menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

**Hasil dan Pembahasan** – Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta dampaknya, hasil temuan budaya organisasi memiliki nilai koefisien lebih kecil terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja dibandingkan motivasi kerja serta berdasarkan pengujian analisis *path* budaya organisasi memiliki nilai total lebih kecil dibandingkan motivasi kerja. Sehingga hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi mampu meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan.

**Kesimpulan** – Semua hipotesis penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Budaya Organisasi, motivasi kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

**Implikasi penelitian** – Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan dan memberi manfaat terhadap pihak Rumah sakit agar memperhatikan budaya organisasi dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan karyawan dalam bekerja.

**Kata Kunci:** Organisasi, Budaya, Motivasi, Kinerja, Kepuasan, Kerja.

## PENDAHULUAN

Berlakunya Revolusi Industri 4.0 memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap operasional jasa Rumah sakit di daerah Gresik. Utamanya terhadap ketersediaan SDM yang dituntut lebih kompeten baik dari aspek perilaku maupun *skill* serta memiliki literasi teknologi sesuai tuntutan kebutuhan operasional perusahaan. Kompetensi karyawan secara tidak sadar akan mempengaruhi kinerja karyawan dimana sebuah bisnis akan eksis dan bertahan apabila mampu mempertahankan kinerja. Untuk itu diperlukan perhatian yang serius dengan memperhatikan berbagai bidang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Setiadi, 2016). Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu tantangan yang berat baik dalam rangka persaingan global maupun dalam rangka peningkatan akselerasi pembangunan disegala bidang. Tantangan

sumber daya manusia di Indonesia yang mendasar yakni tingkat produktifitas kinerja yang masih rendah di bandingkan negara lain, yang lebih unggul disegala aspek, bidang, serta produktivitasnya.

Upaya meningkatkan kualitas layanan yang baik dilakukan untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat atau pasien melalui strategi untuk memenangkan kompetisi diantara pengelola rumah sakit sehingga diperlukan kesiapan yang mantap dari semua sektor. Sebuah layanan rumah sakit yang unggul semuanya bermula dari adanya kinerja yang unggul pula sehingga melalui kinerja yang unggul rumah sakit mampu mempertahankan ekspansinya khususnya untuk daerah Gresik dan Sekitarnya. Sesuai amanah perundang-undang Nomor 44 Tahun 2009 definisi Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan

rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan agar tetap “*survive*” harus memiliki kinerja yang baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Semua aktivitas di rumah sakit dapat berjalan dengan baik apabila mendapatkan dukungan dari seluruh anggota organisasi. Bentuk keberhasilan sumber daya manusia didasari atas apa yang mereka kerjakan, jika yang mereka kerjakan dapat berjalan dengan baik maka hal ini akan berdampak terhadap keberhasilan organisasi. Bentuk keberhasilan dapat di lihat dari kinerja atau *performance* merupakan sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pengaruh budaya organisasi, Kepuasan, dan kinerja karyawan diekspresikan dengan antusias yang tinggi, disiplin, motivasi yang bagus, kesediaan belajar dan menerima pelajaran dari orang lain dan sebagainya (Wijono, 2013). Kepuasan kerja merupakan suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki dari pekerjaannya, sehingga tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2018).

Budaya organisasi yang di jalankan dengan kesadaran yang dibangun karyawan pada saat mereka berkerja akan memberi dampak yang baik terhadap apa yang mereka kerjakan sehingga kepuasan kerja terpenuhi dengan sendirinya, kinerja mereka akan meningkat (Isvandiari & Purwanto, 2018). Motivasi kerja diperlukan untuk meningkatkan produktifitas kerja. Tinggi rendahnya pegawai dalam menilai kinerjanya akan tergantung pada daya dorong internal yang ada dalam dirinya (Suzanto dan Fitriyani, 2014)

Sebagai obyek penelitian adalah Rumah Sakit Semen Gresik, organisasi rumah sakit secara operasional konsisten berjalan namun masih memiliki permasalahan-permasalahan dalam internal organisasi. Adapun permasalahan tersebut diantaranya ialah motivasi kerja karyawan yang masih rendah, keseragaman budaya organisasi yang telah dijalankan yakni SPIRIT (*Safety, Profesional, Integrity, Reliable, Innovative dan Teamwork*) dalam penerapannya masih belum berjalan maksimal sehingga berdampak terhadap kinerja Rumah Sakit Semen Gresik secara keseluruhan. Data table 1 menjelaskan kinerja Rumah Sakit selama 5 tahun sejak Tahun 2015- 2019.

Bedasarkan tabel diatas menunjukkan pencapaian BOR (*Bed Occupancy Ratio*) atau tingkat hunian pasien dari tahun ke tahun menunjukkan penurunan yang signifikan, sedangkan Kepuasan kinerja karyawan mengalami peningkatan sejak 2015 hingga

2018 walaupun 2019 mengalami penurunan. Sedangkan capaian target pendapatan mengalami penurunan yang signifikan sejak tahun 2015 berangsur-angsur turun hingga tahun 2019 tidak bisa mencapai 100 %. Berdasarkan data diatas memberikan gambaran bahwa ketiga factor yang mendukung kinerja organisasi memberikan sinyal yang serius untuk dilakukan upaya perbaikan secara

konsisten dan berkelanjutan dalam upaya mempertahankan kinerja karyawan. Budaya organisasi dan motivasi kerja yang diterapkan belum memberikan dampak yang baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja sehingga tujuan organisasi belum terpenuhi, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki keterkaitan yang erat terhadap kepuasan serta dampaknya terhadap kinerja (Waluyo, 2015)

Tabel 1  
Kinerja Rumah Sakit Semen Gresik

Indikator	Tahun				
	2015	2016	2017	2018	2019
BOR ( <i>Bed Occupancy Ratio</i> )	78,10	79,00	71,80	73,0,00	71,70
Kepuasan Kerja Karyawan	62,00	71,00	69,00	88,00	79,00
Pencapaian Target Pendapatan terhadap RKAP	110,00	101,00	100,00	99,00	99,00

Keterangan : Seluruh angka tertera dalam tabel dalam satuan persen (%)

Sumber : Bagian SDM, Bagian Keuangan dan Rekam Medis Rumah Sakit Semen Gresik, 2020

## TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan oleh Hofstede, (1980) sebagai program mental berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan “*software of the mind*”. Pemrograman ini dimulai dari lingkungan keluarga, kemudian dilanjutkan dengan lingkungan tetangga, sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan masyarakat. Kebudayaan adalah suatu sistem nilai dianut oleh suatu lingkungan, baik lingkungan keluarga, sekolah, kerja, sampai pada masyarakat luas. Mental atau budaya dikembangkan melalui suatu sistem nilai berkembang di masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma sosial yang mempengaruhi perilaku sosial.

### Motivasi Kerja

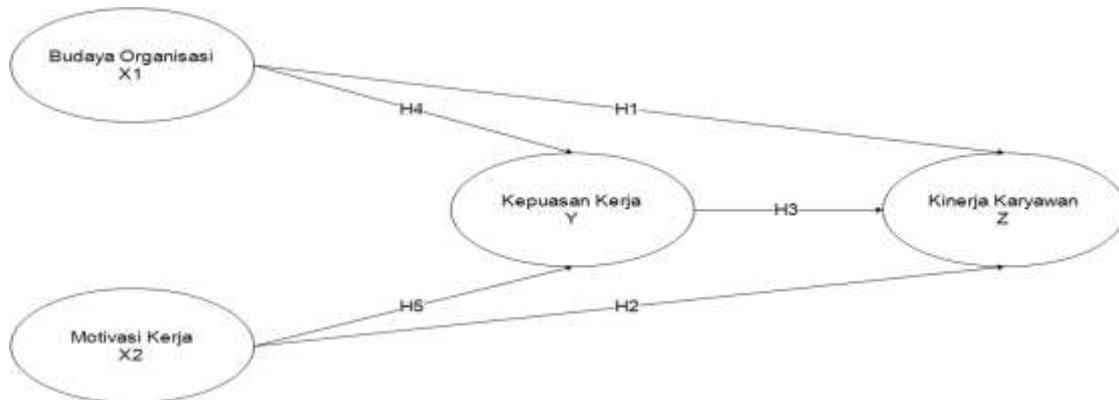
Menurut Maslow (1943) tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

### Kepuasan Kerja

Robbins & Judge, (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap

umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyak ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu saat bekerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan *level* rendah memiliki perasaan negatif.

**Kinerja Karyawan**



Gambar 1. Model Penelitian

**Hipotesis**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Penelitian yang dilakukan oleh (Agung, 2017) Menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam memberikan sumbangan faktor yang mempengaruhi hasil kinerja karyawan.

Schechner, (2004) Kinerja adalah tingkat efisiensi dan produktivitas kerja dapat dipantau dari catatan yang ada pada organisasi dimana seseorang bekerja, artinya kinerja berhubungan langsung dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja dari seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan sekumpulan aktifitas yang dikerjakan baik oleh kelompok atau individu untuk kepentingan mereka.

Begitu pula penelitian oleh Jamaluddin, dkk, (2017) menunjukkan budaya organisasi berada di kategori sangat baik.

**H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena ingin melakukannya. Jika individu termotivasi, individu tersebut akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginannya (Rivai dan Sagala, 2009). Setiawan, (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi

kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja adalah 0,517. Hal ini berarti setiap peningkatan motivasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,517.

**H<sub>2</sub>: Terdapat Pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.**

Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang karyawan. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah nilai kepuasan yang di rasakan serta meningkat kinerja karyawan yang bersangkutan. Rangel Sousa Simoes, Riana, & Subudi, (2017) Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>3</sub>: Terdapat Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Kepuasan merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Primasheila, dkk, (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi

kepuasan kerja karyawan PT Telkom dari Kantor Wilayah Palembang.

**H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja**

Sedarmayanti, (2012) memberikan definisi motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong seseorang mengeluarkan energi yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu, mendatangkan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kurnia, dkk (2013) Berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi dibawah 0,05 sebesar 0.000.

**H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar yang tepat. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robins & Coulter, 2012). Penelitian yang dilakukan (Waluyo, 2015); (Ariani et al., 2013) Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja.

**H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Motivasi berasal dari bahasa Latin "*Movere*", yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggrisnya "*to move*". Motivasi kerja

dapat diartikan sebagai keinginan yang melatarbelakangi seseorang individu sehingga terdorong untuk bekerja (Husaini, 2013). (Waluyo, 2015); (Ariani et al., 2013); (Nurchayani & Adnyani, 2016) Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh tidak langsung positif terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja.

**H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

**METODOLOGI PENELITIAN**

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan angket (kuesioner). Alat analisis yang digunakan adalah *analisis path*, sebelum menganalisa data harus diuji dengan; (1) Uji instrumen, yakni; (a) Uji validitas (b) Uji reliabilitas. (2) Uji asumsi klasik. (3) Analisis *Path* dan Uji Hipotesis. Peneliti menggunakan program analisis SPSS 15 *for windows*.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016) Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sample* dengan kriteria karyawan yang bekerja di RS Semen Gresik lebih dari 5 Tahun. Teknik ini merupakan cara mengambil subjek bukan berdasarkan strata, random, atau daerah melainkan adanya tujuan tertentu (Suharsimi, 2013). Banyak rumus yang dapat dipergunakan untuk menghitung jumlah sampel, tetapi dalam penelitian ini perhitungan dilakukan dengan rumus Slovin, maka teknik penentuan sampel minimal yang dianggap representatif digunakan adalah dengan menggunakan rumus (1).

Berdasarkan rumusan (1) tersebut, maka dengan menggunakan rumus Slovin, ukuran sampel dapat dihitung (2).

$$n = \frac{N}{1 - Ne^2} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, penelitian ini menggunakan 5% (0.05).

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{488}{1+488 (5\%)^2} = \frac{488}{2,22} = 219 \dots\dots\dots (2)$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Data yang dikumpulkan telah melalui pengujian Instrumen dan uji asumsi klasik, berdasarkan pengujian tersebut data telah memenuhi syarat untuk dilakukan pengujian lanjutan.

**Anallisis path**

Hasil dari penganalisis jalur (*path*) yang telah melalui tahapan pengujian sehingga model analisis jalur dapat diketahui. Hasil *model summary* jalur persamaan pertama  $Y = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_1$  Berdasarkan hasil spss dari

persamaan pertama pada tabel 3 diperoleh nilai *model summary R square* sebesar 0,490 atau sebesar 49%, hal ini menunjukkan kontribusi variabel  $X_1$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 49% sementara 51% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak di masukan dalam penelitian, sementara untuk mencari nilai  $e_1$  dapat dicari dengan rumus :

$$e_1 = (1 - R \text{ Square}) \dots\dots (1)$$

Memasukkan persamaan (1) maka didapatkan hasil  $e_1$  sebagai berikut :

$$e_1 = 1 - 0,490$$

$$e_1 = 0,51 \dots\dots (2)$$

Berdasarkan hasil spss pada tabel 4 dari nilai persamaan pertama maka diperoleh nilai *standardized coefficients beta* dan total hasil dari *model summary R square* yang selanjutnya diterapkan pada gambar persamaan struktural. Gambar 2 menunjukkan hasil persamaan struktural pertama. Maka dengan demikian didapatkan persamaan pertama seperti yang ditunjukkan pada (3).

$$Y = 0,328(X_1) + 0,449(X_2) + 0,51.. (3)$$

Tabel 2  
Hasil Model Summary Jalur Persamaan Pertama

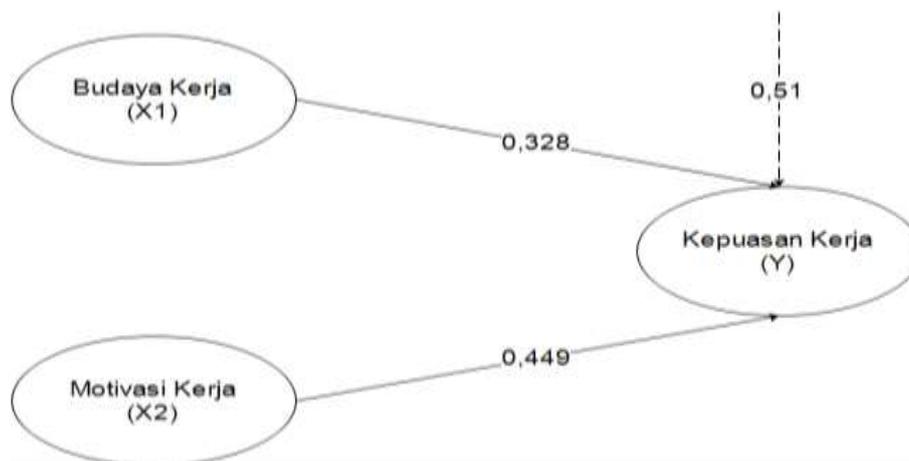
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,700(a)	0,490	0,485	1,316

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

Tabel 3  
Hasil Analisis Coefficients Jalur Persamaan Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,809	0,775		1,043	0,298
Budaya Organisasi	0,394	0,074	0,328	5,335	0,000
Motivasi Kerja	0,470	0,064	0,449	7,295	0,000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)



Gambar 2. Persamaan Struktural Pertama

Setelah penerapan gambar persamaan pertama telah diterapkan pada gambar diatas, maka langkah selajutnya menguji jalur persamaan yang ke dua untuk mengetahui koefisien destriminasi  $Z = \rho_{yx}X_1 + \rho_{yx}X_2 + e_2$ . Bedasarkan hasil spss pada tabel 5, dari persamaan kedua maka diperoleh nilai *model summary R square* sebesar 0,620 hal ini menunjukkan kontribusi variabel  $X_1, X_2, Y$  terhadap  $Z$  sebesar 62%, sementara 37% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak di masukan dalam penelitian, sementara untuk mencari nilai  $e_2$  dalam penelitian ini dapat dicari dengan rumus :

$$e_2 = (1 - R \text{ Square}) \dots\dots (1)$$

Memasukkan persamaan (1) maka didapatkan hasil  $e_1$  sebagai berikut :

$$e_2 = 1 - 0,620$$

$$e_2 = 0,38 \dots\dots (2)$$

Berdasarkan hasil SPSS pada tabel 6 keseluruhan dan gambar yang sudah diplotkan hasil pengujian *analysis* maka diperoleh nilai *standardized coeffcients beta* dan hasil *model summary R square* yang selanjutnya digabungkan dan diperoleh persamaan struktural, Sehingga terbentuklah model analisis jalur yang mana selanjutnya akan di analisis. Gambar 3 menunjukkan hasil persamaan struktural kedua. Maka dengan demikian didapatkan persamaan kedua seperti yang ditunjukkan pada (3).

$$Z = 0,115 X_1 + 0,195 X_2 + 0,565 Z + 0,38 \dots(3)$$

Tabel 4  
Hasil *Model Summary* Jalur Persamaan Kedua

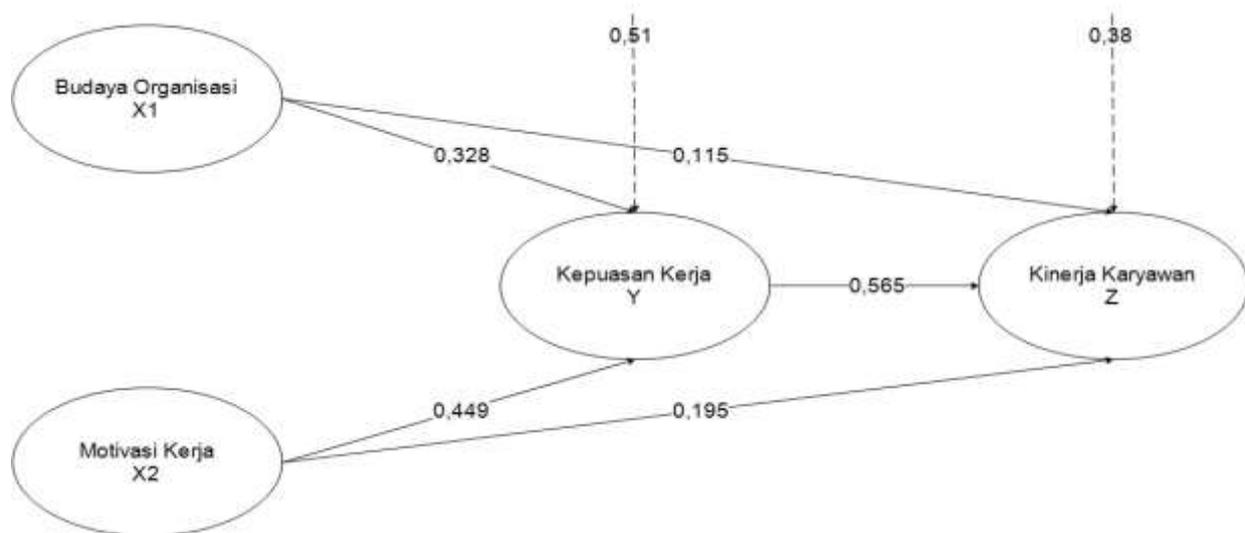
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,787(a)	0,620	0,614	1,215

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

Tabel 5  
Hasil Analisis *Coefficients* Jalur Persamaan Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,603	0,717		-0,841	0,401
Budaya Organisasi	0,147	0,072	0,115	2,034	0,043
Motivasi Kerja	0,218	0,066	0,195	3,282	0,001
Kepuasan Kerja	0.602	0,063	0,565	9,592	0.000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)



Gambar 3. Persamaan Struktural

**Pengaruh langsung**

1. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja X1 terhadap Z = 0,115
2. Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja X2 terhadap Z = 0,195
3. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja X1 terhadap Y = 0,328
4. Pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja X2 terhadap Y = 0,449
5. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja Z terhadap Y = 0,565

**Pengaruh tidak langsung**

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja X1 terhadap Z melalui Y =  $(0,328 \times 0,565) = 0,185$  X1 terhadap Z = 0,115 Pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z yakni: total pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung =  $0,185 + 0,115 = 0,3$  Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

melalui kepuasan kerja X2 terhadap Z melalui Y =  $(0,449 \times 0,565) = 0,253$  X2 terhadap Z = 0,195 Pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Z yakni: total pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung =  $0,253 + 0,195 = 0,448$ .

Berdasarkan hasil analisis jalur diatas maka didapatkan beberapa informasi sebagai berikut.

1. Dari hasil penghitungan pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Z) melalui kepuasan kerja (Y) berdasarkan hasil diatas dengan mengalikan pengaruh X1 ke Y dengan Y ke Z yaitu:  $0,328 \times 0,565 = 0,185$  serta hasil dari koefisien X1 terhadap Z = 0,115. Jadi besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah sebesar 0,115. Sedangkan pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z =  $0,185 + 0,115 = 0,3$ . Berdasarkan hasil dari

- perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja. Artinya, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung sehingga hipotesis 6 “budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja” dalam penelitian ini terbukti. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima.
2. Berdasarkan hasil dari penghitungan pengaruh tidak langsung variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ) melalui kepuasan kerja ( $Y$ ) berdasarkan hasil diatas dengan mengalikan pengaruh  $X_1$  ke  $Y$  dengan  $Y$  ke  $Z$  yaitu:  $0,449 \times 0,565 = 0,253$  serta hasil dari koefisien  $X_2$  terhadap  $Z = 0,195$ . Jadi besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ) adalah sebesar  $0,253$ . Sedangkan pengaruh langsung yang diberikan  $X_2$  terhadap  $Z$  yakni:  $0,195$ . Total keseluruhan pengaruh tidak langsung ditambah total pengaruh langsung =  $0,253 + 0,195 = 0,448$ . Sehingga berdasarkan hasil perhitungan tersebut disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung sehingga hipotesis 7 “motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja” dalam penelitian ini terbukti. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima.
  3. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengolahan data pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja, ditunjukkan pada tabel 6. Berdasarkan tabel 6 diketahui nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . dan signifikansi di bawah  $0,05$  tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya hipotesis 1 dapat di terima.
  4. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengolahan data pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kepuasan kerja, ditunjukkan pada tabel 7. Berdasarkan tabel 7 diketahui besarnya signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dan signifikansi dibawah  $0,05$  hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, artinya hipotesis 2 dapat diterima.
  5. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel

kinerja, ditunjukkan pada tabel 8. Berdasarkan tabel 8 diketahui besarnya angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . dan signifikansi menunjukkan angka di bawah  $0,05$  hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, artinya bahwa berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 3 diterima.

6. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengolahan data pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan, ditunjukkan pada tabel 9. Berdasarkan tabel 9 diketahui besarnya angka signifikansi sebesar  $0,043 < 0,05$  dan signifikansi di bawah  $0,05$  hasil tersebut menunjukkan bahwa

budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima.

7. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengolahan data pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan, ditunjukkan pada tabel 10. Berdasarkan tabel 10 diketahui besarnya angka signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  dan signifikansi di bawah  $0,05$  hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima. Maka berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 5 dapat di terima

Tabel 6  
Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,809	0,775		1,043	0,298
Budaya Organisasi	0,394	0,074	0,328	5,335	0,000
Motivasi Kerja	0,470	0,064	0,449	7,295	0,000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

Tabel 7  
Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,809	0,775		1,043	0,298
Budaya Organisasi	0,394	0,074	0,328	5,335	0,000
Motivasi Kerja	0,470	0,064	0,449	7,295	0,000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

Tabel 8  
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,603	0,717		-0,841	0,401
Budaya Organisasi	0,147	0,072	0,115	2,034	0,043
Motivasi Kerja	0,218	0,066	0,195	3,282	0,001
Kepuasan Kerja	0,602	0,063	0,565	9,592	0,000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

Tabel 9  
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,603	0,717		-0,841	0,401
Budaya Organisasi	0,147	0,072	0,115	2,034	0,043
Motivasi Kerja	0,218	0,066	0,195	3,282	0,001
Kepuasan Kerja	0,602	0,063	0,565	9,592	0,000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

Tabel 10  
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,603	0,717		-0,841	0,401
Budaya Organisasi	0,147	0,072	0,115	2,034	0,043
Motivasi Kerja	0,218	0,066	0,195	3,282	0,001
Kepuasan Kerja	0,602	0,063	0,565	9,592	0,000

Sumber: data hasil penelitian (diolah)

## KESIMPULAN

Berdasarkan ketujuh hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan yaitu:

1. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada Rumah Sakit Semen Gresik, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi kurang dari batas toleransi hipotesis penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian nilai koefisien juga menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai terkecil dibandingkan hasil pengujian variabel lain, maka kesimpulan dalam penelitian ini budaya organisasi perlu ditingkatkan agar kepasan kerja juga meningkat.

2. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap

- kepuasan kerja pada pada Rumah Sakit Semen Gresik, hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi kurang dari batas toleransi hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil pengujian nilai koefisien juga menunjukkan bahwa motivasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai tertinggi dibandingkan hasil pengujian variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maka kesimpulan dalam penelitian ini budaya organisasi perlu dipertahankan agar kepuasan kerja tidak menurun.
3. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada pada Rumah Sakit Semen Gresik. hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi kurang dari batas toleransi hipotesis penelitian. Berdasar hasil pengujian nilai koefisien juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai tinggi, maka kesimpulan dalam penelitian ini kepuasan kerja perlu diperhatikan agar kinerja karyawan tidak mengalami penurunan.
  4. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada pada Rumah Sakit Semen Gresik. hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi kurang dari batas toleransi hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil pengujian nilai koefisien juga menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai terkecil dibandingkan hasil pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka kesimpulan dalam penelitian ini budaya organisasi perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan juga meningkat.
  5. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Semen Gresik. hal ini di buktikan dengan nilai signifikansi kurang dari batas toleransi hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil pengujian nilai koefisien juga menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai tertinggi dibandingkan hasil pengujian variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, maka kesimpulan dalam penelitian ini motivasi kerja perlu dipertahankan agar kinerja karyawan tidak menurun.
  6. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Rumah Sakit Semen Gresik. hal ini di buktikan dengan hasil analisis path yang menunjukkan pengaruh tidak langsung

lebih besar di bandingkan pengaruh langsungnya. Berdasarkan hasil total nilai koefisien juga menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai total pengaruh lebih kecil terkecil dibandingkan hasil pengujian analisis path variabel motivasi kerja, maka kesimpulan dalam penelitian ini budaya organisasi perlu ditingkatkan agar kepuasan kerja juga meningkat serta dampaknya terhadap kinerja karyawan juga akan meningkat.

7. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Rumah Sakit Semen Gresik, hal ini di buktikan dengan hasil analisis path yang menunjukan pengaruh tidak langsung lebih besar di bandingkan pengaruh langsungnya. Berdasarkan hasil total nilai koefisien juga menunjukkan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai total pengaruh tertinggi dibandingkan hasil pengujian analisis path budaya organisasi, maka kesimpulan dalam penelitian ini yakni motivasi kerja perlu dipertahankan agar kepuasan kerja juga tidak mengalami penurunan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan juga tidak mengalami masalah.

## REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan yang merupakan implikasi dari hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh budaya organisasi dan kinerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada Rumah Sakit Semen Gresik, rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Rekomendasi kepada manajemen Rumah Sakit Semen Gresik, budaya organisasi memiliki pengaruh lebih kecil terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel motivasi kerja. Berdasarkan hasil analisis, peneliti merekomendasikan kepada pihak manajemen Rumah Sakit Semen Gresik agar meningkatkan sistem yang dapat mengatur budaya atau berbudaya dalam organisasi yang baik dimana variabel tersebut merupakan elemen yang menunjukkan nilai koefisien yang terrendah. Hal ini sangatlah penting untuk meningkatkan kepuasan dalam bekerja sehingga kinerja para karyawan meningkat. Dengan adanya hasil analisis tersebut, maka manajemen Rumah Sakit Semen Gresik haruslah membuat kebijakan yang mana kebijakan tersebut dapat mengatur arah dan tujuan perusahaan dengan adanya culture atau budaya yang dapat menyatukan keseragaman antar karyawan, maka dengan begitu kepuasan karyawan dalam berkerja akan meningkat dan kinerjanya juga

akan meningkat juga, beberapa sosialisasi terkait Budaya Organisasi SPIRIT yang sudah dijalankan supaya lebih digaungkan Kembali dan menjadi roh dalam diri para pegawai Rumah Sakit Semen Gresik.

2. Berdasarkan hasil analisis motivasi kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di bandingkan variabel motivasi kerja, maka berdasarkan hasil analisis tersebut maka peneliti merekomendasikan agar pihak manajemen agar mempertahankan variabel tersebut dengan cara selalu memberikan dorongan dan upaya dalam menjadikan pegawai sebagai aset perusahaan secara profesionalisme sehingga pegawai bisa memiliki motivasi kerja yang kuat, disamping adanya perangsang jasa kinerja yang telah diperoleh bagi para pegawai.
3. Berdasarkan hasil analisis pengujian ditemukan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja

berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, akan tetapi total keseluruhan dari hasil penjumlahan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh kecil, di bandingkan motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka penting sekali untuk pihak manajemen untuk meningkatkan variabel tersebut agar kepuasan dan kinerja perusahaan meningkat dengan tetap selalu melakukan budaya perusahaan (SPIRIT) yang sudah dilaksanakan di Rumah Sakit Semen Gresik.

4. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan. dan dapat memberikan manfaat terhadap pihak yang berkepentingan yang ada didalamnya agar memperhatikan budaya organisasi dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan karyawan dalam bekerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ady, F., & Wijono, D. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.30588/jmp.v2i2.278>
- Agung, A. A. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Ayu. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Akbar, Febrian Kurnia. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi Kerja dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta). Jakarta: Skripsi Uin Syarif Hidayatullah Jakarta.

- Ariani, D., Utami, H., & Susilo, H. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Inti Luhur Fuja Abadi (Ilufa), Pasuruan). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hasibuan. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Hasibuan, M. S. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pp: 141 -150. Jakarta: Pt. Bumi Aksara. <https://doi.org/10.1016/J.Chemosphere.2018.05.062>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Husaini, U. (2013). Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan. In PT. Remaja Rosdakarya.
- Isvandiari, A., & Purwanto, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*. <https://doi.org/10.32812/Jibeka.V11i1.29>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Nurchayani, N., & Adnyani, I. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Primasheila, D. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM KANTOR WILAYAH PALEMBANG. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 25-32.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management*, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi Edisi Ke-12. In *Chemical And Petroleum Engineering*.
- Schechner, R. (2004). Performance theory. In *Performance Theory*. <https://doi.org/10.4324/9780203426630>
- Sedarmayanti, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika Aditama Eresco.
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT. Pusri Palembang. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43-53.
- Setiadi, A. (2016). Strategi Peningkatan Keunggulan Kompetitif Sdm Bidang Tik Di Era Mea. *Cakrawala, Jurnal Humaniora Universitas Bina Sarana Informatika*.

Simoes, Sebastiao Costa Rangel Sousa dkk, 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Diri Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Kantor Kabupaten Ainaro Timor Leste. E-jurnal ekonomi dan bisnis universitas udayana, 6 (10)

Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.

Suzanto, B., & Fitriasari, D. (2014). *Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Cabang Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Wilayah Kota Bandung Iii Soekarno Hatta)*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8(2), 123-136.

Waluyo, A. S. U. Dan H. D. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ksp Lohjinawe. *Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro*.