



---

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DAN KINERJA KARYAWAN RS AISYIAH BOJONEGORO**

**Hariyanto <sup>1)</sup>, Mei Indrawati <sup>2)</sup>, Muninghar <sup>3)</sup>  
Universitas Wijaya Putra Surabaya**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

*Dikirim : 21 April 2021  
Revisi pertama : 25 April 2021  
Diterima : 29 April 2021  
Tersedia online : 06 Mei 2021*

---

*Kata Kunci : Budaya Organisasi,  
Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja*

---

*Email : hariyanto.bjn1977@gmail.com*

---

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini berjenis explanatory research dan Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang. Metode Pengumpulan data yaitu Metode Angket dan Metode Dokumentasi. Teknik analisis data, pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian ini adalah Kondisi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik. Budaya organisasi, Komitmen dan Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi Komitmen dan Motivasi secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Secara umum kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi (Robbins dan Coulter, 2010:98). Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kinerja sebagai hasil karya seseorang yang ditimbulkan karena adanya beberapa atau variasi dari usaha orang tersebut, karena kemampuan dan pengalaman orang tersebut. Atas dasar bahwa kinerja memiliki nilai variasi yang berbeda

Fakhar, dkk. (2013) menjelaskan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi sangat memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang disebabkan oleh kinerja pegawai yang baik. Dalam organisasi publik atau pemerintah di Indonesia, kinerja organisasi publik merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*), serta mendukung tugas-tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang berorientasi kepada pelayanan publik (*service publik oriented*).

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan atau stakeholder, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan organisasi. Menurut Huntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. (Zebua, 2009:3-4) Budaya organisasi merupakan “ruh” organisasi, karena disana bersemayam filosofi, visi dan misi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting bagi perusahaan untuk berkompetisi. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Perilaku yang selaras dengan kebijakan yang ditetapkan akan mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga kepuasan kerja itu dapat menjadi pemicu kinerja karyawan yang berkualitas sesuai harapan perusahaan. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga budaya organisasi juga akan memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh perusahaan termasuk instansi pemerintah agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, acuan, dan pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik, dan motivator

karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja.

Selain budaya organisasi yang penulis jelaskan di atas, menurut Robbins dan Coulter (2010:50) kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, mereka akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Rasa memiliki yang kuat akan membuat karyawan merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi. (Robbins dan Coulter, 2010:70)

Peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak akan ada artinya tanpa dilandasi dengan motivasi yang tinggi dan kemauan yang besar sehingga mendorong dirinya lebih maju dan berkembang sesuai dengan kemampuannya. Motivasi sebagai dasar penggerak seseorang untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Seseorang tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal jika tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam dirinya untuk melakukan hal tersebut. Kinerja karyawan tidak selalu akan mengalami peningkatan, terkadang kinerja karyawan juga mengalami penurunan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting di dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan. Untuk menentukan hal ini perlu dicari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
4. Apakah motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
5. Apakah budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
6. Apakah komitmen organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
7. Apakah motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
8. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?

9. Apakah budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
10. Apakah komitmen organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?
11. Apakah motivasi kerja secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja memiliki terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara langsung terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
8. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
9. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
10. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
11. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins dan Coulter (2010) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lalu Mangkunegara (2012:67) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2012:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:36) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut. Menurut Handoko (2012:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Budaya organisasi telah didefinisikan sebagai kepribadian suatu organisasi, tetapi sesungguhnya jauh lebih dari pada itu. Schein (2011), seorang pakar utama dalam budaya organisasi, telah mendefinisikannya secara lebih formal yaitu pola asumsi dasar yang telah ditemukan oleh suatu kelompok tertentu, ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap berlaku, dan karena itu, harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah ini. Menurut Miller dalam Sutrisno (2012), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan terkadang tidak terungkap. Nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat organisasi dalam usaha untuk menjawab tantangan organisasi.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Selanjutnya Glickman (2011:65) juga mengemukakan bahwa seseorang dianggap berkomitmen apabila ia bersedia mengorbankan tenaga dan waktunya secara relatif lebih banyak dari apa yang telah ditetapkan baginya, terutama dalam usaha-usaha peningkatan pekerjaannya.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus dapat tercapai (Edwin B Flippo dalam Hasibuan, 2012:143). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja (Martoyo, 2012:149).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan pendekatan penelitian yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2014), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari responden. (Sugiyono, 2010:97)

**Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian**

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Asiyah Bojonegoroyang berjumlah 100 orang. Sampel adalah sebagian dari populasi (Azwar, 2011:35). Sehingga sampel yang diambil harus mencerminkan populasinya. Berdasarkan pengertian tersebut maka sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah totalsampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2010:122).

**Metode Pengumpulan Data**

Data yang akan dianalisis dalam penelitian ini diperoleh dari subyek penelitian yang dapat dikumpulkan dengan berbagai metode. Metode yang akan digunakan adalah 1) Metode Angket, Merupakan metode untuk mengumpulkan data dari narasumber (responden) dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden. 2) Metode Dokumentasi, Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah data yang sekunder, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Data ini akan melengkapi data yang dikumpulkan melalui angket tersebut.

**Teknik Analisis Data**

Untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Memposisikan variabel *intervening* sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Metode path analysis merupakan perluasan regresi linier berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel dalam model penelitian yang dibangun berdasarkan landasan teori yang kuat.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian Statistik Deskriptif**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji statistik deskriptif, dimana pengujian ini digunakan untuk menggambarkan suatu data secara statistik. Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (mean) dan simpanan baku (standar deviation), nilai minimum dan maksimum serta dari seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (Z) budaya organisasi (X1), komitmen organisasi (X2), motivasi (X3) sebagaimana ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	100	2.67	4.83	3.7820	.44065
Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> )	100	2.67	5.00	3.8118	.44530
Motivasi (X <sub>3</sub> )	100	2.00	5.00	3.7900	.55473
Kepuasan Kerja (Z)	100	2.60	5.00	3.7260	.47282
Kinerja Karyawan (Y)	100	2.60	4.80	3.7240	.47036
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai mean sebesar 3.7820 dalam kondisi baik (3.43 s/d 4.23), variabel komitmen organisasi memiliki nilai mean sebesar 3.8118 dalam kondisi baik (3.43 s/d 4.23), variabel motivasi memiliki nilai mean sebesar 3.7900 dalam kondisi baik (3.43 s/d 4.23), variabel kepuasan kerja memiliki nilai mean sebesar 3.7260 dalam kondisi baik (3.43 s/d 4.23), dan variabel kinerja karyawan memiliki nilai mean sebesar 3.7240 dalam kondisi baik (3.43 s/d 4.23).

**Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja di RS. Aisyiyah Bojonegoro**

Sesuai dengan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (path analisis) dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil analisis jalur pertama, maka sesuai dengan kerangka hubungan antara Budaya Organisasi (X1) Komitmen organisasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) di RS. Aisyiyah Bojonegoro diperoleh hasil analisis pada *model summary* berikut:

**Tabel 2. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.481 <sup>a</sup>	0.231	0.207	0.49009

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.231 yang berarti bahwa 23.1% Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Motivasi, sedangkan sisanya sebesar 76.9% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X1) Komitmen organisasi (X2) dan Motivasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) di RS. Aisyiyah Bojonegoro secara parsial dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.693	.383		4.419	.000
	Budaya Organisasi	.313	.116	.289	2.691	.008
	Komitmen organisasi	.174	.111	.172	1.567	.012
	Motivasi	.093	.084	.123	1.114	.027

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut diatas, maka dapat disusun persamaan hasil penelitian sebagai berikut:

$$Z = 0.289X_1 + 0.172X_2 + 0.123X_3 + 0.769$$

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.289 dan nilai t hitung sebesar 2.691 dengan nilai signifikansi sebesar 0.008, nilai

signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.008 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesanya adalah  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima, yang artinya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kepuasan Kerja dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar  $0.289^2 = 0.083521$  atau sebesar 8.35%.

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.172 dan nilai *t* hitung sebesar 1.567 dengan nilai signifikansi sebesar 0.012 nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.012 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesanya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kepuasan Kerja di RS. Aisyiyah Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh Komitmen organisasi, dengan besarnya kontribusi variabel Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar  $0.172^2 = 0.029584$  atau sebesar 2.95%.

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.123 dan nilai *t* hitung sebesar 1.114 dengan nilai signifikansi sebesar 0.027 nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.027 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesanya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kepuasan Kerja di RS. Aisyiyah Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh Motivasi, dengan besarnya kontribusi variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar  $0.123^2 = 0.015129$  atau sebesar 1.5%.

**Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di RS. Aisyiyah Bojonegoro**

Sesuai dengan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (path analisis) dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan hasil analisis jalur pertama, maka sesuai dengan kerangka hubungan antara Budaya Organisasi (X1), Komitmen organisasi (X2), Motivasi (X3) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di RS. Aisyiyah Bojonegoro diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.623 <sup>a</sup>	0.388	0.362	0.37563

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.388 yang berarti bahwa 38.8% Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Komitmen organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 61.2% dipengaruhi oleh variabel lain.



Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi (X1), Komitmen organisasi (X2), Motivasi (X3) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di RS. Aisyiyah Bojonegoro dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.244	.503		.486	.628
Budaya Organisasi	.136	.099	.127	1.365	.048
Komitmen organisasi	.171	.091	.162	1.890	.036
Motivasi	.331	.073	.390	4.532	.000
Kepuasan Kerja	.285	.095	.286	3.007	.003

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut, maka persamaan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.127X_1 + 0.162X_2 + 0.390X_3 + 0.286Z + 0.612$$

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.127 dan nilai t hitung sebesar 1.365 dengan nilai signifikansi sebesar 0.048, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.048 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesanya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.162 dan nilai t hitung sebesar 1.890 dengan nilai signifikansi sebesar 0.036, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.036 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesanya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh Komitmen organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.162^2 = 0.026$  atau sebesar 2.6%.

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.390 dan nilai t hitung sebesar 4.532 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesanya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh Motivasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.390^2 = 0.1521$  atau sebesar 15.21%.

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.286 dan nilai *t* hitung sebesar 3.007 dengan nilai signifikansi sebesar 0.003, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.001 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesisnya adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di RS. Aisyiyah Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja dengan besarnya kontribusi variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.286^2 = 0.081796$  atau sebesar 8.1796%.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sebesar  $0.416^2 = 0.173$  atau sebesar 17.3%, variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yaitu sebesar  $0.127^2 = 0.016$  atau sebesar 1.6%. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.286^2 = 0.081796$  atau sebesar 8.17%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $Z$ ) yaitu sebesar :  $0.127 + (0.416 \times 0.286) = 0.127 + 0.118976 = 0.246$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $Z$ ) yaitu sebesar 0.246 atau sebesar 24.6%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ), Kepuasan Kerja ( $Z$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ), pada jalur kedua Budaya Organisasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ), maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak karena baik jalur yang pertama maupun jalur yang kedua berpengaruh signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sebesar  $0.097^2 = 0.009$  atau sebesar 0.9%, pada variabel Komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) yaitu sebesar  $0.162^2 = 0.026244$  atau sebesar 2.62% dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.286^2 = 0.081796$  atau sebesar 8.17%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Z$ ) melalui Kinerja Karyawan ( $Y$ ), yaitu sebesar :  $0.162 + (0.097 \times 0.286) = 0.162 + 0.027742 = 0.1897$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Komitmen organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $Z$ ) yaitu sebesar 0.1897 atau sebesar 18.97%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Komitmen organisasi ( $X_2$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ) dan pada

jalur kedua Komitmen organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), begitu juga Kepuasan Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima karena jalur pertama berbeda dengan jalur kedua. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Z) sebesar  $0.276^2 = 0.076176$  atau sebesar 7.6%, pada variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar  $0.390^2 = 0.1521$  atau sebesar 15.21% dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar  $0.286^2 = 0.081796$  atau sebesar 8.17%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) melalui Kinerja Karyawan (Y), yaitu sebesar:  $0.390 + (0.276 \times 0.286) = 0.390 + 0.078936 = 0.468936$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) yaitu sebesar 0.468936 atau sebesar 46.89%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Motivasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) dan pada jalur kedua Motivasi ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak karena jalur pertama dan jalur kedua mempunyai pengaruh yang signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Kondisi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro
3. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro
4. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro
5. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro
6. Komitmen organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro
7. Motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro

8. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro
9. Budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro
10. Komitmen organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro
11. Motivasi kerja secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah :

1. Bagi pihak Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja karyawan dengan cara menubuhkan keinginan karyawan untuk menempati posisi tertentu yang lebih tinggi dan meningkatkan keinginan karyawan untuk memperoleh penghidupan yang lebih dengan bekerja di Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro.
2. Bagi pihak Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro diharapkan lebih memperhatikan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja karyawan dengan cara menyesuaikan aturan-aturan yang ada dalam organisasi memberikan pandangan filosofi kepada para karyawan dan menerapkan nilai-nilai yang dominan dalam peningkatan kepuasan maupun kinerja karyawan.
3. Bagi pihak Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro diharapkan dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja maupun kepuasan kerja karyawan dengan cara memberikan pengarahan kepada karyawan untuk bersedia dengan menampilkan usaha kerja yang maksimal dan meningkatkan loyalitas karyawan dengan rasa memiliki organisasi.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel-variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro karena budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja berkontribusi sebesar 38.8%, sedangkan masih ada sebesar 61.2% Kinerja Karyawan Rumah Sakit Asiyah Bojonegoro dipengaruhi oleh variabel lain

### DAFTAR PUSTAKA

- Fakhar Shahzad, et al. 2017. *Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry*. Technology in Society, doi: 10.1016/j.techsoc.2017.08.002.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. 2011. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach. Seventh Edition*. Boston: Perason.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, H. Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo. Susilo. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE.
- Rivai, Veitzhal, dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga
- Schein, E. H. 2011. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Sutrisno. 2012. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: EKONISIA.
- Zebua, J. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Insentif terhadap Kinerja Staf rekam Medik Rumah sakit Umum Pusat H. Adam Malik Medan*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.