



---

**PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA INSTANSI, TERHADAP MOTIVASI  
KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN BOJONEGORO**

**Kartini Habdullah <sup>1)</sup>, Mei Indrawati <sup>2)</sup>, Muninghar <sup>3)</sup>  
Pascasarjana Universitas Wijaya Putra**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

*Dikirim : 01 Mei 2020  
Revisi pertama : 07 Mei 2020  
Diterima : 13 Mei 2020  
Tersedia online : 20 Mei 2020*

---

*Kata Kunci: Kompensasi, Budaya  
Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja*

---

*Email : [kartinidandy@gmail.com](mailto:kartinidandy@gmail.com)*

---

**ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Untuk membuktikan dan menganalisis kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Untuk membuktikan dan menganalisis budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Untuk membuktikan dan menganalisis kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk membuktikan dan menganalisis budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk membuktikan dan menganalisis motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk membuktikan dan menganalisis kompensasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Untuk membuktikan dan menganalisis budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.*

*Jenis penelitian ini explanatory research dan Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Kesehatan Bojonegoro yang berjumlah 80 pegawai. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 Orang. Untuk melakukan analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis).*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai semuanya dalam kondisi baik. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Kompensasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Peranan Sumber Daya Manusia memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis di dalam instansi untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia sangat penting bagi instansi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai, sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan instansi. Sumber Daya Manusia sebagai penggerak instansi dalam mencapai tujuannya, maka upaya-upaya instansi dalam mendorong anggotanya untuk bekerja lebih baik harus terus dilakukan, dengan adanya pegawai-pegawai yang bekerja secara baik ini, maka di harapkan hasil kerja (kinerja pegawai) yang baik juga tercapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tercapainya tujuan instansi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi berbagai faktor diantaranya kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap instansi maupun instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan instansi akan tercapai. Beberapa cara untuk mewujudkan kinerja yang baik dapat dicapai dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui cara tersebut diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah terbekali dan hal tersebut berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja pada pegawai menyangkut berbagai bentuk, diantaranya dengan cara memberi motivasi langsung tertuju pada masing-masing individu. Cara yang lazim dilaksanakan adalah dengan memberikan kebijaksanaan kompensasi yang wajar, yang bisa mencukupi semua kebutuhan hidupnya. Setiap individu dari suatu instansi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada instansi tersebut.

Bagi sebagian pegawai, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara instansi dengan sumber daya manusia. Menurut Dessler (2015:76) kompensasi pegawai adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan 3 pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh instansi). Terpenuhinya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan kinerja para pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hendro (2018) bahwa kompensasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV Karya Gemilang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan CV. Karya Gemilang. Namun dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Soedjono (2010) berlaku sebaliknya, bahwa kompensasi yang

diterima tidak berpengaruh pada kinerja. Hal ini dikarenakan pegawai bekerja bukan hanya untuk mencari kompensasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai DPU Kabupaten Rembang.

Berdasarkan pandangan masyarakat secara umum, salah satu tantangan besar instansi pemerintahan saat ini adalah melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien karena selama ini instansi pemerintahan diidentikkan dengan kinerja yang lambat, rumit, berbelit-belit dan penuh dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Saputra, dkk 2016:34). Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yang berkualitas dan profesional salah satu faktor yang cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja ialah budaya instansi. Budaya instansi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh instansinya. Untuk menerapkan budaya instansi yang cocok pada sebuah instansi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup instansi tersebut. Hal ini didukung oleh Meutia dan Husada (2019) bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengkonfirmasi faktor-faktor dari budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai-nilai yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan karyawan. Ikatan yang kuat ini dapat memotivasi karyawan untuk memberikan daya dan upayanya secara maksimal sehingga kinerja karyawan dapat menjadi maksimal.

Salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja yang lebih produktif. Manusia akan termotivasi bila kebutuhan yang menjadi sasaran hidup terpenuhi dengan baik. Rendahnya motivasi pegawai dapat terlihat dari rendahnya pencapaian kinerja pegawai. Iqbal et al., (2012:12) pegawai yang termotivasi akan dapat menyelesaikan semua target-target tugas mereka dengan baik, sehingga instansi tersebut akan mendapatkan produktivitas maksimum. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hotiana dan Febriansyah (2018) bahwa atasan selalu memberikan apresiasi kepada pegawai yang menjalankan tugas dengan baik". Oleh karena itu atasan terus membangun motivasi pegawainya dengan memberikan apresiasi sehingga dapat membangun motivasi yang ada pada diri pegawai guna memiliki kinerja yang baik

### **Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana deskripsi kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Bojonegoro?
2. Apakah kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja?
4. Apakah kompensasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai ?

7. Apakah kompensasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja ?
8. Apakah budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja ?

### **Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk membuktikan dan menganalisis deskripsi kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Bojonegoro
2. Untuk membuktikan dan menganalisis kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.
3. Untuk membuktikan dan menganalisis budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.
4. Untuk membuktikan dan menganalisis kompensasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk membuktikan dan menganalisis budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk membuktikan dan menganalisis motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk membuktikan dan menganalisis kompensasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
8. Untuk membuktikan dan menganalisis budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini terbagi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat Teoritis
  - a. Menambah wawasan untuk penulis mengenai kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Bojonegoro.
  - b. Menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya untuk mengetahui pengaruh kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Bojonegoro.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi pimpinan penelitian ini dapat dipakai sebagai sarana untuk menerapkan teori yang telah diperoleh ke dalam praktik yang sesungguhnya di Dinas Kesehatan Bojonegoro.
  - b. Bagi peneliti, penelitian ini menambah pengetahuan mengenai pengalaman dalam menganalisis pengaruh mengenai kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Bojonegoro.
  - c. Bagi pegawai Dinas Kesehatan Bojonegoro, penelitian ini dapat memberikan pandangan mengenai pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Bojonegoro.

- d. Bagi perguruan tinggi, penelitian ini memberikan kontribusi sebagai bahan untuk menambah referensi perpustakaan kampus sehingga dapat digunakan sebagai bahan penelitian yang dilakukan peneliti berikutnya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Dessler (2015:56) kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Kemudian menurut Robbins (2015:89) kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari Organisasi dimana individu tersebut bekerja. Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

### **Motivasi Kerja**

Omollo (2015:23) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Chukwuma (2014:55) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong pegawai untuk bertindak. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma, 2014:56). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

### **Kompensasi**

Menurut (Hasibuan, 2011: 118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Organisasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. (Handoko, 2012: 155). Menurut Sikula dalam buku (Mangkunegara, 2011:83) mengemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat

karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bersumber dari konsep budaya, dan ternyata ada berbagai konsep atau perspektif mengenai budaya. Banyaknya konsep mengenai budaya ini menurut Hirsch (dalam Zainab, 2015:15) disebabkan karena konsep mengenai budaya dalam studi organisasi tidak dikembangkan secara baik, sementara Smircich dalam Zainab melihatnya karena konsep budaya dipinjam dari antropologi, dimana tidak ada konsensus mengenai arti dari konsep budaya tersebut. Karena itu, tidaklah mengherankan jika terdapat keragaman di dalam penerapan pada studi mengenai organisasi. Menurut Robbins (2013:25), budaya organisasi merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sedangkan Susanto (2013:56) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang dianut dalam Organisasi dan mendasari bagaimana mengelola dan mengorganisasi Organisasi tersebut. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Nilai-nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat Organisasi dalam usaha menjawab tantangan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Pendekatan**

Penelitian yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Pegawai Dinas Kesehatan Bojonegoro. Beralamatkan di Jl. Teuku Umar, Kadipaten, Kec. Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur.

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

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Kesehatan Bojonegoro yang berjumlah 80 pegawai. Sampel yang diambil dalam penelitian harus representatif, artinya harus benar-benar mewakili sifat-sifat populasi seluruhnya. Jadi total sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 yang selanjutnya disebut responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik Nonprobability yaitu sampel jenuh atau sering disebut *total sampling*.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Teknik Kuesioner adalah suatu metode dengan menyerahkan sejumlah angket yang berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis kepada responden untuk dipilih berkaitan dengan masalah penelitian. Teknik Dokumentasi dipergunakan untuk memperoleh data tertulis dari sumber resmi.

### Teknik Analisis Data

Untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Memposisikan variabel intervening sebagai penghubung antara variabel Eksogen dan variabel endogen. 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

### Hasil Penelitian

#### Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif, dimana pengujian ini digunakan untuk menggambarkan suatu data secara statistik. Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standar deviation*), nilai minimum dan maksimum serta dari seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu Kinerja Pegawai (Y), Motivasi Kerja (Z) Kompensasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebagaimana ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompensasi	80	3.00	4.20	3.7000	.28640
Budaya Organisasi	80	3.17	5.00	3.9851	.36700
Motivasi Kerja	80	3.20	4.70	3.9100	.28622
Kinerja Pegawai	80	3.29	4.71	3.9590	.29246
Valid N (listwise)	80				

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Untuk mengetahui kondisi variabel Kinerja Pegawai (Y), Motivasi Kerja (Z) Kompensasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro menggunakan skala likert 1-5, dimana 5: sangat baik, 4: baik, 3: cukup baik, 2: kurang baik, 1: tidak baik. Untuk lebih jelasnya dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. Pembagian Kelas**

Kelas	Kondisi
1.00 s/d 1.80	Tidak baik
1.81 s/d 2.61	Kurang baik
2.62 s/d 3.42	Cukup baik
3.43 s/d 4.23	Baik
4.24 s/d 5.00	Sangat baik

Sumber: Data Primer, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel tersebut diatas variabel Kompensasi memiliki nilai mean sebesar 3.7000 dalam kondisi baik, variabel Budaya Organisasi memiliki nilai mean sebesar 3.9851 dalam kondisi baik, variabel Motivasi Kerja memiliki nilai mean sebesar 3.9100 dalam kondisi baik, begitu juga variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai mean sebesar 3.9590 dalam kondisi baik.

Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten 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 Kompensasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro diperoleh hasil analisis pada *model summary* berikut:

**Tabel 3. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.420 <sup>a</sup>	0.177	0.155	0.26307

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.177 yang berarti bahwa 17.7% Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Kompensasi dan Budaya Organisasi, sedangkan sisanya sebesar 82.3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro secara parsial dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Analisis Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.088	.479		4.363	.000
	Kompensasi	.195	.104	.195	1.876	.045
	Budaya Organisasi	.276	.081	.354	3.411	.001

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

### Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.195 dan nilai t hitung sebesar 1.876 dengan nilai signifikansi sebesar 0.045, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.045 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Motivasi Kerja dapat dipengaruhi oleh Kompensasi, dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar  $0.195^2 = 0.038025$  atau sebesar 3.8%.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.354 dan nilai t hitung sebesar 3.411 dengan nilai signifikansi sebesar 0.001, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu hipotesisnya

adalah  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, yang artinya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar  $0.354^2 = 0.125316$  atau sebesar 12.5%.

**Pengaruh Secara Langsung Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten 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 Kompensasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro diperoleh hasil *model summary* diperoleh hasil seperti tersaji dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.704 <sup>a</sup>	0.495	0.475	0.21184

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.495 yang berarti bahwa 49.5% Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 50.5% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegorodapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Analisis Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.862	.430		4.325	.000
	Kompensasi	.209	.085	.204	2.442	.017
	Budaya Organisasi	.444	.070	.558	6.348	.000
	Motivasi Kerja	.281	.092	.275	3.063	.003

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2019)

**Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.204 dan nilai t hitung sebesar 2.442 dengan nilai signifikansi sebesar 0.017, nilai

signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.017 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi oleh Kompensasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar  $0.204^2 = 0.042$  atau sebesar 4.2%.

### **Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.558 dan nilai t hitung sebesar 6.348 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0.558^2 = 0.311364$  atau sebesar 31.13%.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian hasil hipotesis pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai diperoleh dari nilai *Standardized Coefficients Beta* yaitu sebesar 0.275 dan nilai t hitung sebesar 3.063 dengan nilai signifikansi sebesar 0.003, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ( $0.003 \leq 0.05$ ). Oleh karena itu Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi oleh Motivasi Kerja dengan besarnya kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0.275^2 = 0.075625$  atau sebesar 7.56%.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebesar  $0.195^2 = 0.038025$  atau sebesar 3.8%, variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) yaitu sebesar  $0.204^2 = 0.041616$  atau sebesar 4.16%. dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0.275^2 = 0.075625$  atau sebesar 7.56%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Z$ ) yaitu sebesar :

$$0.204 + (0.195 \times 0.275) = 0.204 + 0.053625 = 0.257625$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Z$ ) yaitu sebesar 0.257625 atau sebesar 25.76%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ), dan begitupun Motivasi Kerja ( $Z$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), pada jalur

kedua Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak karena baik jalur yang pertama dan kedua signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) sebesar  $0.354^2 = 0.125316$  atau sebesar 12.53%, pada variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) yaitu sebesar  $0.558^2 = 0.311364$  atau sebesar 31.13% dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar  $0.275^2 = 0.075625$  atau sebesar 7.56%. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Motivasi Kerja ( $Z$ ) melalui Kinerja Pegawai ( $Y$ ), yaitu sebesar:

$$0.558 + (0.354 \times 0.275) = 0.558 + 0.09735 = 0.65535$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) melalui Motivasi Kerja ( $Z$ ) yaitu sebesar 0.65535 atau sebesar 65.53%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Budaya Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ) dan pada jalur kedua Budaya Organisasi ( $X_2$ ) juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), begitu juga Motivasi Kerja ( $Z$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak karena baik jalur pertama maupun jalur kedua mempunyai pengaruh yang signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Selanjutnya dari hasil analisis dan pembuktian hipotesis yang telah dilakukan tersebut diatas, maka dapat secara lengkap total pengaruh variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

### **Pembahasan**

Berdasarkan pada hasil analisis data deskriptif kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik.

Berdasarkan hasil analisis Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Motivasi Kerja dapat dipengaruhi oleh perubahan pada Kompensasi dengan pengaruh yang signifikan, dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 3.8%. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Solehudin dan Yusuf (2018) yang menyatakan bahwa Pengaruh Parsial Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y$ ) adalah sebesar 0,502, dengan nilai sig. (0,000) <  $\alpha$  (0,05) dan thitung (14,546) > ttabel (1,655), maka  $H_0$  ditolak. Dan Kontribusi variabel Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y$ ) yaitu sebesar 0,438 atau 43,8%. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi ( $X_2$ ) memiliki kontribusi yang positif terhadap Motivasi Kerja ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil analisis Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Motivasi Kerja di Dinas Kesehatan

Kabupaten Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh perubahan Budaya Organisasi secara signifikan, dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 12.5%. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Solehudin dan Yusuf (2018) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi (X1) memiliki Kontribusi positif terhadap Motivasi Kerja (Y).

Pada hasil analisis Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi pada Kompensasi secara signifikan. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 4.2%. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Wibowo, dkk. (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.

Pada hasil analisis Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja dapat dipengaruhi oleh perubahan pada Budaya Organisasi secara signifikan. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 31.13%. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Tafsir (2019) yang menjelaskan bahwa Budaya Organisasi perusahaan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo, dkk. (2017) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Akan tetapi hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kho, dkk (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada hasil analisis Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja Pegawai dapat dipengaruhi oleh perubahan pada Motivasi Kerja secara signifikan dengan besarnya kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 7.56%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tafsir (2019) yang menyatakan bahwa motivasi secara parsial menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada hasil analisis data Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerj. Hal ini dapat dilihat pada jalur pertama Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja, dan begitupun Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, pada jalur kedua Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh perubahan pada kompensasi melalui motivasi kerja pegawai secara signifikan. Dengan besarnya kontribusi variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebesar 0.257625 atau sebesar 25.76%.

Berdasarkan pada hasil analisis data Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Hal ini dapat dilihat

pada jalur pertama Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja, dan begitupun Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, pada jalur kedua Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh perubahan pada Budaya Organisasi melalui motivasi kerja pegawai secara signifikan. Dengan besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebesar 0.65535 atau sebesar 65.53%.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang sudah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai semuanya dalam kondisi baik.
2. Kompensasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja.
4. Kompensasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. Kompensasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
8. Budaya organisasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan tersebut diatas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro perlu membuat kebijakan berkaitan dengan peningkatan kompensasi, hal ini disebabkan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Upaya yang bisa dilakukan oleh pimpinan diantaranya dengan melakukan penyesuaian gaji, pemberian penghargaan dan menerapkan promosi jabatan dengan hasil kerja pegawai.
2. Pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro juga perlu membuat kebijakan yang berkaitan dengan upaya-upaya untuk meningkatkan budaya organisasi pegawai. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Upaya yang bisa dilakukan oleh pimpinan diantaranya dengan menetapkan keteraturan perilaku pegawai terhadap norma-norma yang berlaku di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azizy, Q. Qodri. 2010. *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia.
- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. 2014. *Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi*. *Journal of Managerial Studies and Research* 2 (7).
- Damayanti, Susilaningsih, Sri Sumaryati. 2013. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta*.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendro, Timoti. 2018. *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap CV. Karya Gemilang*. *Jurnal AGORA* Vol. 6 No. 1 2018 : Universitas Kristen Petra.
- Hotiana, Nila dan Febriansyah. 2018. *Pengaruh Motivasi dan Stress Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI)*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* Vol. 3 No. 1 Februari 2018.
- Iqbal, dkk. 2012. *Effect of Leadersship Style on Employee Performance*. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 5, No. 5, pp. 1-6.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya.
- Meutia, Kardinah Indrianna dan Husada Cahyadi. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT* Vol. 4 No. 1 Februari 2019: 119-126 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165
- Notoatmodjo,S. 2012. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Omollo, Pamela Akinyi. 2015. *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County*. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN: 2162-3058, 2015, Vol.5, No.2
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16.Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013. *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, A. T., Bagia, W., dan Yulianthini, N. Y. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*. *E – Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. 4.

- Soedjono. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan kwirausahaan Vol. 7 No. 1. STIESIA Surabaya.
- Susanto, Ahmad 2013. *Strategi Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group
- Zainab, Zainab. 2015. *Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kreta Api Indonesia Daop 1*, Jakarta. Masters thesis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.