



**UPAJIWA**

*Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daerah Rakyat*

PRODI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA  
upajiwa\_mm@ustjogja.ac.id

e-ISSN: 2579-535X  
p-ISSN: 2641-0853

jurnalfe.ustjogja.ac.id

## ANALISIS KINERJA KARYAWAN DARI PERSPEKTIF MOTIVASI (STUDI KASUS BALAI KESEHATAN MASYARAKAT MAGELANG)

**Siti Atika Widiastuti**

Magister Manajemen UST

Sarwidiastuti@gmail.com

### **Abstract**

*This research aims to analyze the effect of compensation, competence and organizational culture with work motivation as intervening variable towards work performance of the employees at Magelang Public Health Center. The conclusions in this research are: 1) Compensation has positive yet insignificant effect towards work motivation; 2) Competence has positive and significant result towards Work Motivation; 3) Organizational culture has positive and significant result towards Work Motivation; 4) Compensation, Competence and Organizational culture as together bring positive and significant result towards Work Motivation; 5) Compensation has negative and insignificant effect on Performance; 6) Competence has positive yet insignificant effect on Performance; 7) Organizational Culture has negative and insignificant effect on Performance; 8) Employee Motivation has positive yet insignificant effect on Performance; 9) Compensation on Competence, Organizational Culture and Work Motivation affected each other, but insignificant towards work performance.*

*Keywords: Compensation, Competence, Organizational Culture, Work Motivation, Performance*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan budaya organisasi dengan variabel intervening Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Balai Kesehatan Masyarakat Magelang. Simpulan dalam penelitian ini adalah: 1) Kompensasi memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja; 2) Kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja 3) Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja; 4) Kompensasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja; 5) Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja; 6) Kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja; 7) Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja; 8) Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja; 9) Kompensasi Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama – sama berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja.

Kata kunci: Kompensasi, Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja

## PENDAHULUAN

Balai Kesehatan Masyarakat (BALKESMAS) adalah suatu organisasi medis yang profesional terorganisir serta sarana kedokteran menetap yang menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit..

Pencapaian Visi dan Misi di BALKESMAS-Magelang diukur utamanya dari tingkat keberhasilan dalam bidang pelayanan kesehatan masyarakat, yang tercermin dari tingkat kinerja karyawan. Maka untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja tersebut, penelitian dan analisis faktor-faktor (variabel-variabel) seperti kompensasi, kompetensi, dan budaya organisasi mempergunakan motivasi sebagai variabel intervening, atau kacamata/ perspektif peneropong kinerja. Tentang faktor kompensasi, di lingkungan BALKESMAS-Magelang, permasalahannya masih adanya indikasi kelemahan dalam hal pemberian kompensasi (tunjangan perbaikan penghasilan). Indikasinya adalah pemberian “tunjangan perbaikan penghasilan” hanya berdasarkan golongan kepegawaian, belum memasukkan unsur “beban kerja” (*overload* dan *overtime*). Hal itu nampaknya menyebabkan penurunan kinerja dari karyawan.

Mengenai faktor kompetensi, ada juga indikasi kelemahannya, masih ada beberapa karyawan yang kompetensinya belum mencapai tuntutan jabatannya. Akibatnya di BALKESMAS-Magelang banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya. Dampak lebih jauh, sebagian besar karyawan yang berkompeten mendapatkan tugas tambahan yakni: menyelesaikan tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh karyawan yang kurang kompeten.

Mengenai faktor budaya organisasi, juga ada indikasi kelemahannya. Salah satu elemen penting pada suatu organisasi pelayanan kesehatan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam sebuah lembaga hanya akan menjadi efektif atau menghasilkan kinerja yang baik,

apabila terorganisasikan dengan baik pula. Tanda bahwa organisasi itu baik adalah bahwa budaya organisasinya juga baik. Budaya organisasi yang baik diindikasikan oleh taat dan tertibnya karyawan dalam mematuhi aturan dan kebiasaan-baik organisasi, atau disebut Standar Operasional Prosedural (SOP). Patuh yang menjadi budaya itu terjadi kalau keluar dari hati yang merdeka dan bukan karena kerterpaksaan, atau istilah lainnya adalah: komitmen. Di lingkungan BALKESMAS-Magelang, kinerja karyawan, menunjukkan adanya ketidak-stabilan kadang bagus, kadang tidak- tergantung dari ada tidaknya pengawasan. Di sini ada persoalan komitmen. Tambahan lagi, SOP juga masih sepotong-potong, hingga pembagian tugas dan koordinasi antar bagian tidak jelas. Sudah seperti itu, pimpinan terlalu sering berganti (dalam 2 tahun ini pimpinan berganti 3 kali), padahal mereka belum sempat memperbaiki dan melengkapi SOP, apalagi mempratekannya. Hal itulah kemungkinan yang menyebabkan masih rendahkan kinerja karyawan.

Semua kelemahan tersebut di atas, mempengaruhi motivasi para karyawan. Indikasi dari lemahnya motivasi di lingkungan BALKESMAS-Magelang antara lain kurangnya kreativitas untuk menciptakan terobosan-terobosan baru dalam pelayanan kesehatan masyarakat.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 1. Kompensasi

Menurut Suparyadi (2015) “Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi/perusahaan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Mangkunegara (2002) mengatakan, bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hasil kerja. Kompensasi menurut Sinambela (2016) adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada para pegawai sebagai atas

imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Kadarisman (dalam Edison.dkk., 2016) mengatakan bahwa sistim kompensasi yang baik, merupakan sistim yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi/perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi/perusahaan memperoleh, memelihara, serta mempekerjakan karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama. Menurut Peraturan Gubernur No 43 tahun 2015 Tambahan Penghasilan adalah penghasilan dalam bentuk uang di luar gaji, tunjangan yang diberikan oleh Pemerintah daerah kepada PNS yang ditetapkan oleh Gubernur dan bersumber pada APBD.

## 2. Kompetensi

Menurut Suparyadi (2015), kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan / keahlian, dan nilai / sikap / perilaku. Lebih jauh, Laksmono (2004) mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk bekinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik ini dapat muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*) lain. Artinya yang diunggulkan jangan hanya pengetahuan dan keterampilan saja, melainkan juga faktor perilaku. Kemampuan lain, termasuk nilai atau kepribadian seseorang, juga menentukan keberhasilan pekerjaan. Menurut Emron,dkk (2016) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar. Itu mengandaikan orang tersebut memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 10, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Bagi individu kompetensi dapat didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keahlian,

dan keahlian yang mempengaruhi kinerja. Namun definisi tentangnya dapat sangat beragam dan berbeda dari satu orang dengan lainnya. Boyatzis mengutip Spencer dan Spencer (1993 :9) mengatakan kompetensi adalah karakteristik individu yang secara mendasar dan secara kausal berhubungan dengan efektifitas atau kinerja yang baik. *Underlying characteristics* memiliki arti bahwa kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Guion mengutip Spencer dan Spencer (1993:9) mengatakan: “Kompetensi adalah karakteristik yang paling mendasar dari individu dan menunjukkan cara berperilaku dan berfikir, membuat kesimpulan dari keadaan yang luas, dan memiliki pemikiran yang dapat diterima dengan akal yang dapat bertahan sepanjang waktu. Menurut Spencer dan Spencer (1993:15) pada saat ini banyak organisasi tertarik pada manajemen yang mengartikan kompetensi sebagai “bagaimana” kinerja dilaksanakan. Kompetensi adalah perpaduan antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*). Faktor-faktor tersebut dapat tercermin di dalam perilaku kinerja (*job behaviour*) yang dapat dievaluasi. Kompetensi dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- a. *Hard competency* adalah kompetensi yaitu berkaitan dengan kemampuan fungsional/teknis suatu pekerjaan. Contoh dari *hard competency* anatara lain adalah *marketing research*, *financial analysis*, dan *manpower planning*.
- b. *Soft competency* adalah berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia dan membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah komunikasi (*communication*), kepemimpinan (*leadership*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*).

### 3. Budaya Organisasi

Menurut Edison, dkk (2016: 119): “Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”. Budaya organisasi menurut Pearce dan Robinson (dalam E.Edison, dkk, 2016; 119) mengemukakan bahwa sekelompok asumsi penting (yang seringkali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota anggota suatu organisasi. Menurut Gibson (1997) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai –nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Menurut Robins (dalam Edison, dkk, 2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai nilai bersama, prinsip, tradisi dan cara melakukan hal -hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.

### 4. Kinerja

Kinerja menurut Edison, dkk., (2016), adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2002), bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah: 1) faktor Kemampuan (*ability*); 2) faktor motivasi (*motivation*). Gibson dkk. (dalam Sinambela, 2016), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh 6 faktor, yaitu: 1) harapan mengenai imbalan; 2) dorongan; 3) kemampuan; kebutuhan dan sifat; 4) persepsi terhadap tugas; 5) imbalan internal dan eksternal; 6) persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja, kinerja dan produktifitas kerja, kemampuan membayar, keadilan membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja.

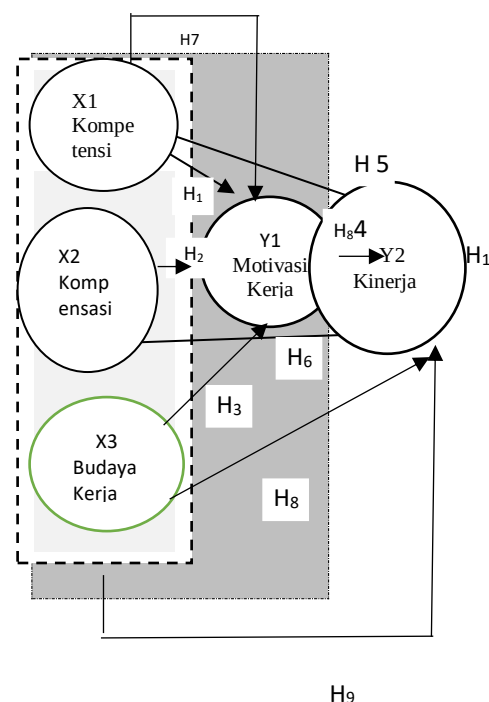
### 5. Motivasi Kerja

Menurut Suparyadi (2015) , “motivasi adalah dorongan yang

disebabkan oleh suatu kebutuhan (karsa) yang menggerakkan atau mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan tertentu “. Motivasi menurut Sperling, A. (dalam Mangkunegara, 2002) didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Menurut Wexley & Yukl (Bangun 2012), motivasi adalah suatu proses dengan mana perilaku didorong dan diarahkan.

Menurut Porter & Lawler (1968), Vroom (1964) dalam Sedarmayanti (2013) “motivasi sebagai proses dengan mana perilaku ditumbuhkan , diarahkan, dan dipertahankan selam berjalannya waktu”. Menurut Luthan ( dalam Edison, E.dkk., 2016), motivasi adalah kebutuhan yang mendorong untuk mencapai tujuan. Ada tiga hal yang berinteraksi serta saling bergantung pada elemen kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*). Menurut Teori Maslow (dalam Mangkunegaran, 2002) merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap,kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

### KERANGKA PIKIR



Gambar 1. Kerangka Pikir

**HIPOTESIS:**

- H1 Kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H2 Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H3 Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H4 Kompensasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H5 Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H6 Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H7 Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H8 Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.
- H9 Kompetensi, Kompensasi, Budaya organisasi dan Motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.

**METODOLOGI PENELITIAN****Subyek, Obyek Penelitian dan Sampel Penelitian****Subyek Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.

**Obyek Penelitian**

Obyek penelitian ini adalah Kompensasi, Kompetensi, Budaya organisasi, Motivasi kerja, dan Kinerja karyawan.

**Sampel Penelitian**

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang yang mana karyawan berjumlah 55 orang.

**Variabel Penelitian, Definisi Operasional dan Instrumen Penelitian****Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen (Variabel bebas) adalah 1) Kompetensi; 2) Kompensasi. 3) Budaya Kerja. Variabel Dependen (Variabel terkait) adalah kinerja. Variabel Intervening adalah Motivasi Kerja.

**Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada karyawan, daftar pertanyaan yang diisi responden dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), dengan menggunakan katagori dan skoring

**Tabel 2**  
**Kategori dan Skoring**

| Jawaban                   | Bobot Nilai |
|---------------------------|-------------|
| Sangat setuju (SS)        | 5           |
| Setuju (S)                | 4           |
| Netral (N)                | 3           |
| Tidak Setuju (TS)         | 2           |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1           |

Sumber: Riduwan, 2010: 13

**Uji Instrumen****1. Uji Validitas**

Dinyatakan signifikan jika, nilai sig. dua sisi dibawah 0,05 — atau nilai *pearson correlation* (r hitung) diatas r tabel.

Koefisien korelasi item-total dengan *Bivariate Pearson* dapat dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{[n \sum i^2 - (\sum i)^2][n \sum x^2 - (\sum x)^2]}}$$

Dimana:

Rix = Koefisien korelasi item-total  
(bivariate pearson)

i = Skor item      n = Banyaknya subyek

x = Skor Total

Pengujian dilakukan dengan menggunakan  
software SPSS ver. 17.0.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas menggunakan metode Alpha (Cronbach's) dengan taraf signifikansi 0,05 (Wiyono, 2011:143). Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha > nilai *r product moment*. Menurut Sekaran (1992), reliabilitas kurang baik jika diperoleh nilai alpha kurang dari 0,6, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik. Adapun rumus reliabilitas dengan metode Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

## Metode Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Pengelompokkan dilakukan terhadap masing-masing variabel yang dikategorikan menjadi 5 (lima) dari skor 1 sampai dengan 5. Untuk mengelompokkan data pada masing-masing kategori tersebut, perlu dibuat *range* (interval) dengan rumus berikut ini,

$$Int = \frac{\sum s_{max} - \sum s_{min}}{\sum_{i=1}^n k_i}$$

### 2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini adalah alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square* (PLS), yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan software **SmartPLS 3.0**. Tahapan pengujian PLS dilakukan sebagai berikut:

#### Uji Indikator

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstraknya, dari uji indikator ini

diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*.

#### Uji Hipotesis

Pengujian terhadap model structural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai uji *goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistiknya.

## Kriteria penilaian PLS

Tabel 3

### Kriteria Penilaian PLS

| UJI MODE L                         | OUT PUT                                                                                                                                      | KRITERIA                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Outer Model</i> (Uji Indikator) | <b>Evaluasi Model Pengukuran</b><br>a. <i>Convergent Validity</i><br>b. <i>Discriminant Validity</i><br>c. <i>Composite Reliability</i>      | a. Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0,50<br>b. Setiap indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan terhadap konstruk yang lainnya.<br>c. <i>Composite reliability</i> nilai harus diatas 0,60 |
| <i>Inner Model</i> (Uji Hipotesis) | <b>Evaluasi Model Struktural</b><br>a. R2 untuk variabel latent endogen<br>b. Estimasi koefisien jalur (Koefisien Parameter dan T-Statistik) | a. Hasil R2 sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “Baik”, “Moderat”, dan “Lemah”(Chin,1998).<br>b. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang dapat                                    |

|  |  |                                                |
|--|--|------------------------------------------------|
|  |  | diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> |
|--|--|------------------------------------------------|

Sumber: Chin (dalam Gozali, 2008)

### Analisis Jalur

Menurut Sarwono (2007), analisis jalur dapat dilakukan dengan menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect*), pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*), dan pengaruh total (*Total Effect*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil penelitian.

### Deskriptif Karakteristik Responden

#### Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin dari 56 karyawan di BALKESMAS Magelang menunjukkan bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 31 responden dengan prosentase sebesar 55%, sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 25 responden dengan prosentase sebesar 25% dari total keseluruhan responden.

#### Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia responden dari 56 Karyawan di BALKESMAS Magelang menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia 21-30 tahun berjumlah 6 responden dengan prosentase sebesar 10%, responden yang berusia 31-40 tahun berjumlah 15 responden dengan prosentase sebesar 27%, responden yang berusia 41-50 tahun berjumlah 23 responden dengan prosentase sebesar 21%, dan responden yang berusia >51 tahun berjumlah 12 responden dengan prosentase sebesar 21% dari total keseluruhan responden sebanyak 56 orang.

#### Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Pendidikan terakhir responden dari 56 Karyawan di BALKESMAS Magelang menunjukkan bahwa jumlah responden yang memiliki latar belakang pendidikan S1 berjumlah 23 responden dengan prosentase sebesar 41%,

jumlah responden yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma berjumlah 17 responden dengan prosentase sebesar 31%, jumlah responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMA berjumlah 14 responden dengan prosentase sebesar 25%, dan jumlah responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMP berjumlah 2 responden dengan prosentase sebesar 3% dari total keseluruhan responden sebanyak 56 orang.

### Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Masa Kerja responden dari 56 Karyawan di BALKESMAS Magelang menunjukkan bahwa jumlah responden yang memiliki masa kerja 3-5 tahun berjumlah 2 responden dengan prosentase sebesar 3%, jumlah responden yang memiliki masa kerja 6 -10 tahun berjumlah 16 responden dengan prosentase sebesar 29%, dan jumlah responden yang memiliki masa kerja > 11 tahun berjumlah 38 responden dengan prosentase sebesar 67% dari total keseluruhan responden sebanyak 56 orang.

### Uji Instrumen

#### Variabel Kompensasi

Variabel Kompensasi di ukur dengan menggunakan 5 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan semua butir pengukur variabel Kompensasi dinyatakan valid karena mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ . Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga *Cronbach's alpha*  $> 0,7$  yaitu 0,819 sehingga butir pengukur variabel Kompensasi dinyatakan reliabel.

#### Variabel Kompetensi

Variabel Kompetensi di ukur dengan menggunakan 8 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa pada variabel Kompetensi ada satu butir yang tidak valid karena mempunyai korelasi dengan taraf signifikan  $> 0,05$ , sedangkan butir pengukurlainnya

dinyatakan valid karena mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ . Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga *Cronbach's alpha*  $> 0,7$  yaitu 0,766 sehingga butir pengukur variabel Kompetensi dinyatakan reliabel.

### **Variabel Budaya Organisasi**

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan 15 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa semua butir pengukur variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid karena semua butir mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ . Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga *Cronbach's alpha*  $> 0,7$  yaitu 0,862 sehingga butir pengukur variabel Budaya Organisasi dinyatakan reliabel.

### **Variabel Motivasi Kerja**

Variabel Motivasi Kerja diukur dengan menggunakan 13 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa pada variabel Motivasi Kerja ada satu butir yang tidak valid karena mempunyai korelasi dengan taraf signifikan  $> 0,05$ , sedangkan butir pengukur lainnya dinyatakan valid karena mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ . Demikian pula dengan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga *Cronbach's alpha*  $> 0,7$  yaitu 0,889 sehingga butir pengukur variabel Motivasi Kerja dinyatakan reliabel.

### **Variabel Kinerja Karyawan**

Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan menggunakan 13 butir pernyataan, dengan hasil uji validitas dan reliabilitas bahwa semua butir pengukur pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan valid karena mempunyai korelasi dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ . Sedangkan uji reliabilitas, diketahui bahwa harga *Cronbach's alpha*  $> 0,7$  yaitu 0,781 sehingga butir pengukur variabel Kinerja Karyawan dinyatakan reliabel.

## **Analisis Deskriptif**

### **Variabel Kompensasi (X1)**

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 25 ( $5 \times 5$ ) dan nilai total skor minimum yaitu 5 ( $5 \times 1$ ). Sehingga diperoleh interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah Kategori} = (25 - 5) / 5 = 5$$

Dari 56 responden yang menyatakan persepsinya “Sangat Setuju” terhadap Kompensasi di BALKESMAS Magelang ada 14 responden (25%), yang menyatakan “Setuju” 36 responden (64%), 4 responden menyatakan “Netral” (4%), dan 1 responden (2%) menyatakan “Sangat Tidak Setuju”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompensasi di BALKESMAS Magelang sangat baik.

Dari hasil penelitian menunjukkan Kompensasi pada kuesioner dapat diketahui 59% responden menyatakan “Setuju” butir pertanyaan 4 (59%) yang berbunyi : “TPP sudah sesuai dengan masa kerja” dan “TPP yang saya peroleh sepadan dengan keterampilan, pengalaman serta kemampuan yang saya miliki”.

### **Variabel Kompetensi (X2)**

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 40 ( $8 \times 5$ ) dan nilai total skor minimum yaitu 8 ( $8 \times 1$ ). Sehingga diperoleh interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah Kategori} = (40 - 8) / 5 = 6$$

Dari 56 responden yang menyatakan persepsinya “Sangat Setuju” terhadap Kompetensi di BALKESMAS Magelang ada 35 responden (62%), yang menyatakan “Setuju” ada 20 responden (35%), dan yang menyatakan persepsinya “Netral” ada 1 responden (2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kompetensi di BALKESMAS Magelang adalah baik.

Dari hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompetensi pada kuesioner dapat diketahui bahwa Kompetensi di



BALKESMAS Magelang; 70% responden menyatakan “Setuju” pada butir pertanyaan 8 (70%) yang berbunyi : “Saya selalu mengevaluasi dan menindaklanjuti setiap ada keluhan dari pelanggan”.

### Variabel Budaya Organisasi (X3)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 75 (13x5) dan nilai total skor minimum yaitu 13 (13x1).

Sehingga diperoleh interval sebagai berikut: Interval = (Skor tertinggi – Skor terendah) / Jumlah Kategori

$$= (75 - 13) / 5 = 10$$

Dari 56 responden yang menyatakan persepsinya “Sangat Setuju” terhadap Budaya Organisasi di BALKESMAS Magelang ada 27 responden (48%), yang menyatakan “Setuju” 31 responden (55%), dan 3 responden menyatakan “Netral” (5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi di BALKESMAS Magelang sangat baik. Dari hasil penelitian menunjukkan Variabel Budaya Organisasi pada kuesioner dapat diketahui 71% responden menyatakan “Setuju” dan pada butir pertanyaan 11 (71%) yang berbunyi : “Saya selalu membuat rencana dan menyelesaikannya dengan baik” dan “Saya ingin pekerjaan yang sempurna”.

### Variabel Motivasi Kerja (Y1)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 65 (13x5) dan nilai total skor minimum yaitu 13 (13x1). Sehingga diperoleh interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah Kategori}$$

$$= (65 - 13) / 5 = 10$$

Dari 56 responden yang menyatakan persepsinya “Sangat Setuju” terhadap Motivasi Kerja di BALKESMAS Magelang ada 12 responden (21%), yang menyatakan “Setuju” ada 40 responden (71%), dan yang menyatakan “Netral” ada 4 responden (7%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja di BALKESMAS Magelang adalah sangat baik. Dari hasil penelitian menunjukkan Motivasi Kerja pada

kuesioner dapat diketahui bahwa 73% responden menyatakan “Setuju” pada butir pertanyaan 1 (73%) dan butir pertanyaan 10 (71%) yang berbunyi : “Saya termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan hidup terpenuhi” dan “Pemimpin saya memperlakukan karyawan dengan baik”.

### Variabel Kinerja Karyawan (Y2)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 65 (13x5) dan nilai total skor minimum yaitu 13 (13x1). Sehingga diperoleh interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}) / \text{Jumlah Katagori} = (65 - 13) / 5 = 10$$

Dari 56 responden yang menyatakan persepsinya “Sangat Baik” terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang ada 5 responden (9%), yang menyatakan “Baik” ada 50 responden (89%) dan yang menyatakan “Cukup” ada 1 responden (2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang adalah baik.

Dari hasil penelitian menunjukkan Kinerja Karyawan pada kuesioner dapat diketahui bahwa 91% responden menyatakan “Baik” butir pertanyaan 13 yang berbunyi : “Kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan jabatan” dan “Selalu melakukan koreksi dan evaluasi setelah menyelesaikan pekerjaan”, dan “Pekerjaan yang saya hasilkan dapat dipertanggungjawabkan”.

### Uji Indikator

Uji indikator atau disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstruksinya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas dan realibilitas model yang diukur dengan kriteria: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*

#### a. Convergent Validity

Indikator setelah melalui uji *convergent validity* semua indikator dinyatakan valid karena nilai loadingnya >0,50.

#### b. Discriminant Validity

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* indikator dinyatakan semua valid karena “loyal” terhadap variabel laten induknya.

### c. *Composite Reliability*

**Tabel 4. *Composite Reliability***

| Variabel          | Composite Reliability |
|-------------------|-----------------------|
| Kompensasi        | 0,929                 |
| Kompetensi        | 0,892                 |
| Budaya Organisasi | 0,871                 |
| Motivasi          | 0,908                 |
| Kinerja           | 0,836                 |

Sumber : *Calculated Model*, Kelompok *Goodness Of Fit*.

Semua variabel laten dinyatakan reliabel karena nilai *composite reliability* bernilai diatas 0,70. (Ghozali, 2008).

### Uji Hipotesis

Analisis hipotesis pada hasil penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

#### **H1: Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y1) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan P Values Kompensasi (X1) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) di BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai P Values sebesar 0.098 ( $>0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0.227 yang artinya bahwa variabel Kompensasi (X1) mampu memberikan pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y1) sebesar 22,7%. Hal ini berarti bahwa variabel Kompensasi (X1) memberikan pengaruh Positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1). Dengan demikian hipotesa Pertama (H1) di atas **tidak terbukti**, dan Kompensasi (X1) berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Y1) pada karyawan BALKESMAS Magelang.

#### **H2: Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan P Values Kompetensi (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) pada BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai P Values sebesar 0,001 ( $< 0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,366 yang artinya bahwa variabel Kompetensi (X2) memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Y2) sebesar 36,6%. Dengan demikian hipotesa Kedua (H2) di atas **terbukti**, bahwa Kompetensi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) pada karyawan BALKESMAS Magelang.

#### **H3 : Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Motivasi Kerja (Y1) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan P Values Budaya Organisasi (X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) pada karyawan BALKESMAS Magelang . Bukti ini dilihat dari nilai P Values sebesar 0,000 ( $<0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,441 yang artinya bahwa variabel Budaya Organisasi (X3) memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Y2) sebesar 44,1%. Dengan demikian hipotesa Ketiga (H3) di atas **terbukti**, bahwa Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) pada karyawan BALKESMAS Magelang.

#### **H4: Pengaruh Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Motivasi Kerja (Y1) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Nilai R Square dan P Values Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) di

BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai *P Values* sebesar 0.001 ( $< 0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh signifikan. Nilai *R Square* sebesar 0,351 yang artinya bahwa variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja (Y1) sebesar 35,1%. Dengan demikian hipotesa Keempat (H4) di atas **terbukti**, yang berarti Variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1) pada Karyawan BALKESMAS Magelang.

#### **H5: Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan *P Values* Kompensasi (X1) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai *P Values* sebesar 0.645 ( $> 0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar -0,068 yang artinya bahwa variabel Kompensasi (X1) memberikan pengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar -6,8%. Dengan demikian hipotesa Kelima (H5) di atas **tidak terbukti**, dan Kompensasi (X1) berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.

#### **H6: Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan *P Values* Kompetensi (X2) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai *P Values* sebesar 0.955 ( $> 0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,012 yang artinya bahwa variabel Kompetensi (X2) memberikan pengaruh

positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 1,2%. Dengan demikian hipotesa Keenam (H6) di atas **tidak terbukti**, dan Kompetensi (X2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.

#### **H7 : Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan *P Values* Budaya Organisasi (X3) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai *P Values* sebesar 0,200 ( $> 0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar -0,263 yang artinya bahwa variabel Budaya Organisasi (X3) memberikan pengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar -26,3%. Dengan demikian hipotesa Ketujuh (H7) di atas **tidak terbukti**, dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.

#### **H8: Pengaruh Motivasi Kerja (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Tabel Koefisien Parameter dan *P Values* Motivasi Kerja (Y2) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai *P Values* sebesar 0.277 ( $> 0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,219 yang artinya bahwa variabel Motivasi Kerja (Y2) memberikan pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 21,9 %. Dengan demikian hipotesa Kedelapan (H8) di atas **tidak terbukti**, bahwa Motivasi Kerja (Y2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.

**H9: Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) secara bersama – sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.**

Berdasarkan Nilai *R Square* dan *P Values* Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang. Bukti ini dilihat dari nilai *P Values* sebesar 0,298 ( $>0.05$ ) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Nilai *R Square* sebesar 0,075 yang artinya bahwa variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 7,5%. Dengan demikian hipotesa Kesembilan (H9) di atas **tidak terbukti**, yang berarti Variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) secara bersama-sama berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2) di BALKESMAS Magelang.

**Analisa Jalur**

**Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Pengaruh langsung merupakan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat maupun hubungan variabel Intervening dengan variabel terikat adalah sebagai berikut :

1). Besarnya koefisien parameter variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,227 yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $>0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) adalah **tidak signifikan**.

2). Besarnya koefisien parameter variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,366 yang menunjukkan bahwa variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $<0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) adalah **signifikan**.

3). Besarnya koefisien parameter variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,441 yang menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $<0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) adalah **signifikan**.

4). Besarnya nilai *R Square* variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,351 yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $<0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) adalah **signifikan**.

5). Besarnya koefisien parameter variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar -0,068 yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) mempunyai pengaruh negatif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $>0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) adalah **tidak signifikan**.

6). Besarnya koefisien parameter variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,012 yang menunjukkan bahwa variabel variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2)) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $>0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) adalah **tidak signifikan**.

7). Besarnya koefisien parameter variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar -0,263 yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) mempunyai pengaruh negatif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $>0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) adalah **tidak signifikan**.

8). Besarnya koefisien parameter variabel Motivasi Kerja (Y1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,219 yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Y1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $>0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Motivasi Kerja (Y1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) adalah **tidak signifikan**.

9). Besarnya nilai *R Square* variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,075 yang menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) mempunyai pengaruh positif. Sedangkan besarnya nilai *P Values* adalah ( $>0.05$ ), sehingga nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) adalah **tidak signifikan**.

## 2). Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen yang di moderatori oleh variabel intervening. Dalam penelitian ini terdiri dari 3 hipotesis yaitu masing-masing variabel Kompensasi (X1) Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan Motivasi Kerja (Y1) sebagai variabel intervening. Berikut adalah hasil dari pengujian pengaruh tidak langsung :

### Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Kompensasi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan dimediasi oleh variabel Motivasi Kerja (Y1). Besarnya pengaruh yaitu 5%. Dalam hal ini variabel Motivasi Kerja Karyawan menyumbangkan pengaruh sebesar 21,9% dan memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang.

### Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Kompetensi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y2) dengan dimediasi oleh variabel Motivasi Kerja (Y1). Besarnya pengaruh yaitu 8%. Dalam hal ini variabel Motivasi Kerja menyumbangkan pengaruh sebesar 21,9% dan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang.

### Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Budaya Organisasi (X3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y2) dengan dimediasi oleh variabel Motivasi Kerja (Y1). Besarnya pengaruh yaitu 9,7%. Dalam hal ini variabel Motivasi Kerja menyumbangkan pengaruh sebesar 21,9% dan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang.

### 3). Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan jumlah dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Ketentuan dari Uji pengaruh langsung dikatakan signifikan yaitu signifikansi  $< 0,05$ .

#### a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil diperoleh total pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y1) yaitu -1,8%. Pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang.

#### b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil diperoleh total pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan yaitu 9,2%. Pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang.

#### c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil diperoleh total pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yaitu -16,6%. Pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BALKESMAS Magelang.

Tabel Koefisien Jalur dan P Value

| VARIABEL                                                                    | VARIABEL |        |       |                              |       | KESIMPULAN                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------|------------------------------|-------|-------------------------------------------------|
|                                                                             | DE       |        | IE    | TE                           |       |                                                 |
|                                                                             | Y1       | Y2     | Y2    | Y2                           | Si g. |                                                 |
| (1)                                                                         | (2)      | (3)    | (4)   | (5)<br>=<br>(3)<br>+(4)<br>) | (6)   | -7                                              |
| X1                                                                          | 0,227    | -0,068 | 0,050 | -0,018                       | 0,098 | Intervening Tidak Berperan dan Tidak Signifikan |
| X2                                                                          | 0,366    | 0,012  | 0,080 | 0,092                        | 0,001 | Intervening Berperan dan Signifikan             |
| X3                                                                          | 0,441    | -0,263 | 0,097 | -0,166                       | 0,001 | Intervening Berperan dan Signifikan             |
| Y1                                                                          |          | 0,219  |       |                              |       |                                                 |
| DE : Direct Effect ; IE : <i>Indirect Effect</i> ; TE : <i>Total Effect</i> |          |        |       |                              |       |                                                 |

## PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui bahwa:

#### 1. Pengaruh Kompensasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y1) Karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,980 ( $> P$  Values 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0.227 yang artinya, variabel Kompensasi terhadap variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0.227 yang artinya bahwa variabel

Kompensasi mampu memberikan Motivasi Kerja sebesar 22,7%.

Berdasarkan hasil penelitian, maka penelitian ini tidak sejalan dengan teori Kompensasi menurut Sinambela (2016), bahwa kompensasi berhubungan erat dengan motivasi kerja, jika ingin meningkatkan motivasi kerja maka tingkatkanlah kompensasi. Hasibuan (2002) juga berpendapat, bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

Penelitian ini menemukan, bahwa pengaruh signifikan secara langsung antara kompensasi dan motivasi belum tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Juliningrum dan Sudiro (2013), bahwa Kompensasi belum memberikan kontribusi terhadap Motivasi Kerja dan yang dilakukan Juniarti (2014), bahwa Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Penelitian tersebut tidak relevan dengan penelitian sebelumnya oleh Kusumastuti dan Tama (2014), bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap motivasi kerja.

Motivasi karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang, telah dikelola dengan baik, sehingga kompensasi memberikan kontribusi yang tidak bermakna terhadap motivasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja, maka diperlukan kompensasi yang lebih baik lagi, terutama dalam hal pemberian kompensasi (gaji, tpp ) yang sesuai dengan jabatan, kemampuan dan ketrampilan karyawan yang dimiliki. Balai Kesehatan Masyarakat diharapkan lebih memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan, sehingga karyawan termotivasi dalam bekerja karena kebutuhan hidup terpenuhi. Selain itu, bahwa pimpinan yang menyenangkan dan lebih

memberikan perhatian secara personal dapat menjadi faktor pendukung.

## 2. Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1) Karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Kompetensi (X2) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,001 ( $<P$  Values 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0.366 yang artinya variabel Kompetensi terhadap variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,366 menunjukkan bahwa, variabel Kompetensi mampu memberikan Motivasi Kerja Karyawan sebesar 36,6%.

Berdasarkan uraian tersebut, maka sesuai dengan Teori Kompetensi menurut Suparyadi (2015), kompetensi adalah perpaduan antara pengetahuan, keterampilan / keahlian, dan nilai / sikap / perilaku. Lebih jauh, Laksmono (2004) mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang untuk bekinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik ini dapat muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*) lain. Artinya yang diunggulkan jangan hanya pengetahuan dan keterampilan saja, melainkan juga faktor perilaku. Kemampuan lain, termasuk nilai-nilai atau kepribadian seseorang, juga menentukan keberhasilan pekerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh M. Ali Fitran (2012) bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Kompetensi karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang sudah bisa terpenuhi, serta dapat meningkatkan Motivasi Kerja, diantaranya pada sisi “Pengetahuan” yaitu Karyawan mempunyai

pengetahuan yang memadai untuk mendukung setiap pekerjaannya, demikian juga dilihat dari sisi “Keahlian” yaitu Keahlian yang dimiliki sudah sesuai dengan jabatan, kemudian dari sisi “Sikap” yaitu ramah dan sopan saat melakukan pelayanan, serta selalu mengevaluasi dan menindaklanjuti setiap ada keluhan dari pelanggan. Faktor pimpinan yang selalu memberi motivasi dalam pekerjaan, memperhatikan karyawan dengan baik dan sopan, dan selalu memberikan dukungan penuh kepada karyawannya untuk pengembangan diri, dapat meningkatkan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Motivasi Kerja (Y1) Karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,000(<P Values 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar 0.441 yang artinya berpengaruh positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Motivasi Kerja. Nilai *original sampel* sebesar 0,441 yang artinya bahwa variabel Budaya Organisasi mampu memberikan pengaruh kepada Motivasi Kerja sebesar 44,1%.

Berdasarkan uraian tersebut sesuai dengan pengertian Budaya Organisasi menurut Edison,dkk (2016: 119): “Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

Hasil ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh IBG Surya Diputra (2014) bahwa Budaya Organisasi

berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Budaya Organisasi di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang sudah bisa terpenuhi, serta dapat meningkatkan Motivasi Kerja, diantaranya pada sisi “Kesadaran Diri” yaitu Karyawan berusaha untuk menaati peraturan dan melakukan pelayanan yang terbaik, demikian juga dilihat dari sisi “Kepribadian” yaitu Keahlian yang dimiliki sudah sesuai dengan jabatan setiap karyawan menghormati dan memberikan pelayanan dengan baik, kemudian dari sisi “Performa” yaitu karyawan bekerja dengan efisien dan efektif, demikian juga dilihat dari sisi “Orientasi Tim” yaitu karyawan mengerjakan tugas secara kelompok agar dapat mencapai tujuan yang sama dan apabila ada permasalahan selalu diselesaikan secara musyawarah. Faktor pimpinan yang selalu memberi motivasi dalam pekerjaan, memperhatikan karyawan dengan baik dan sopan, dan selalu memberikan dukungan penuh kepada karyawannya untuk pengembangan diri, dapat meningkatkan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja.

### **4. Pengaruh Kompensasi (X1),Kompetensi (X2),dan Budaya Organisasi (X3) secara bersama sama terhadap Motivasi Karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya *R Square* sebesar 0,351dan nilai *P Values* sebesar 0,298 (>0,05). Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3), secara bersama sama memberikan pengaruh positif terhadap motivasi sebesar 35,1%.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Juniarti (2014), dan Kurniawan (2016), bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, dan tidak relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Juliningrum (2013), bahwa Kompensasi



berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sesuai pendapat Simamora (2004), bahwa Kompensasi dalam bentuk *finansial* adalah penting bagi pegawai, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Menurut Sinambela, (2016) Kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti kinerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

Kompensasi yang dirasakan karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang bahwa seluruh kompensasi yaitu gaji, tpp yang diterima, belum sesuai harapan, serta belum sesuai dengan jabatan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Balai Kesehatan Masyarakat diharapkan dapat memberikan pemenuhan fasilitas dan Kebutuhan karyawan, Faktor-faktor yang dapat meningkatkan Kinerja, bahwa karyawan diharapkan selalu berpedoman pada target, kualitas yang harus standar, tepat waktu, kemudian Taat Azas yaitu Pekerjaan yang dikerjakan sesuai SOP dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

##### **5. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja (Y2) Karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,645 ( $>P$  Values 0,05) dan nilai *original sampel* sebesar -0.068 yang artinya berpengaruh negatif dan tidak signifikan variabel Kompensasi terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai *original sampel* sebesar -0,068 yang artinya bahwa variabel Kompensasi Kerja mampu

memberikan Kinerja Karyawan sebesar - 6,8%.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Juniarti (2014), dan Kurniawan (2016), bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, dan tidak relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Juliningrum (2013), bahwa Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak sesuai pendapat Simamora (2004), bahwa Kompensasi dalam bentuk *finansial* adalah penting bagi pegawai, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Menurut Sinambela, (2016) Kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti kinerja, pendidikan, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

.Kompensasi yang dirasakan karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang bahwa seluruh kompensasi yaitu gaji, tpp yang diterima, belum sesuai harapan, serta belum sesuai dengan jabatan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Balai Kesehatan Masyarakat diharapkan dapat memberikan pemenuhan fasilitas dan Kebutuhan karyawan, Faktor-faktor yang dapat meningkatkan Kinerja, bahwa karyawan diharapkan selalu berpedoman pada target, kualitas yang harus standar, tepat waktu, kemudian Taat Azas yaitu Pekerjaan yang dikerjakan sesuai SOP dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

##### **6. Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja (Y2) karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang.**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel

Kompetensi (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,955 ( $> P \text{ Values } 0,05$ ) dan nilai *original sampel* sebesar 0,012 yang artinya variabel Kompetensi terhadap variabel Kinerja Karyawan terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Nilai *original sampel* sebesar 0,012 yang artinya bahwa variabel Kompetensi mampu memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 1,2%.

Penelitian ini tidak sesuai dengan sebagaimana yang dikatakan oleh Armstrong (2004:91) dimana manajemen kinerja terkait dengan output dan outcome. Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pengetahuan, ketrampilan, keahlian serta perilaku yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas..

Berdasarkan uraian tersebut bahwa, untuk meningkatkan Kompetensi terhadap kinerja, perlu memperhatikan beberapa hal, dilihat dari “Pengetahuan” yaitu Karyawan harus berusaha memiliki pengetahuan yang lebih baik, kemudian dilihat dari sisi “Keahlian” yaitu Keahlian teknis yang dimiliki karyawan harus disesuaikan dengan jabatan, serta dilihat dari sisi “Sikap” yaitu karyawan selalu ramah, sopan dan mengevaluasi dan menindaklanjuti setiap ada keluhan dari pelanggan secara cepat dan optimal. Demikian juga dengan pimpinan yang menyenangkan agar karyawan dapat termotivasi, sehingga kebutuhan hidup dan kebutuhan untuk pendidikan dapat terpenuhi, karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan cekatan dan penuh tanggung jawab, serta selalu bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan.

#### **7. Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja (Y2) Karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang.**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien

parameter dari pengaruh variabel Kompensasi (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,200 ( $> P \text{ Values } 0,05$ ) dan nilai *original sampel* sebesar -0,263 yang artinya berpengaruh negatif dan tidak signifikan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai *original sampel* sebesar -0,263 yang artinya bahwa variabel Kompensasi Kerja mampu memberikan Kinerja Karyawan sebesar -26,3%.

Hasil penelitian ini tidak sesuai pendapat (Pearce dan Robinson (2008) bahwa Budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang seringkali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi menyerupai dengan kepribadian seseorang.

Budaya Organisasi pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang bahwa karyawan sudah merasa puas atas pekerjaannya dan dituntut untuk selalu berusaha meningkatkan kemampuan, pekerjaan yang sempurna, mampu membuat inovasi atau hal-hal baru, kemudian setiap bagian menganggap bagian lain sebagai pelanggan internal sehingga Faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan Kinerja, bahwa karyawan diharapkan selalu berpedoman pada target, kualitas yang harus standar, tepat waktu, kemudian Taat Azas yaitu Pekerjaan yang dikerjakan sesuai SOP dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan.

#### **8. Pengaruh Motivasi Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2) karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya koefisien parameter dari pengaruh variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,277 ( $> P \text{ Values } 0,05$ ) dan nilai

*original sampel* sebesar 0,219 yang artinya variabel Motivasi Kerja Karyawan terhadap variabel Kinerja Karyawan terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan Nilai *original sampel* sebesar 0,219 yang artinya bahwa variabel Motivasi Kerja Karyawan mampu memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 21,9%.

Penelitian ini tidak sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (2011), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Robbins (2006), juga mengemukakan, bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Mitcchell (dalam Sinambela, 2016), menyatakan bahwa, Kinerja yang baik dipengaruhi dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Dikatakan bahwa kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilannya, selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, tentu kinerjanya juga akan rendah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kurniawan (2012) dan Wijayanti, dkk. (2012), bahwa Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja. Penelitian ini tidak relevan dengan penelitian Juliningrum dan Sudiro (2011), bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut bahwa, untuk meningkatkan motivasi kerja terhadap kinerja, perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu pimpinan yang menyenangkan, memperlakukan karyawan dengan baik dan bersikap adil, serta memperhatikan, mengapresiasi prestasi setiap karyawan agar karyawan dapat termotivasi,

sehingga kebutuhan untuk pengembangan diri yaitu mendukung dan memfasilitasi karyawan dalam pendidikan dapat terpenuhi, karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan cekatan dan penuh tanggung jawab, mencapai target, tepat waktu serta selalu bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan pelanggan puas dengan kualitas yang dicapai.

#### **9. Pengaruh Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Motivasi Kerja (Y1) secara bersama sama berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) karyawan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang.**

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya nilai *R Square* sebesar 0,075 dan nilai *P Value* sebesar 0,298 ( $>0,05$ ). Kompensasi (X1), Kompetensi (X2), Budaya Organisasi (X3) dan motivasi kerja (Y1), secara bersama sama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sebesar 7,5%.

Penelitian ini tidak sesuai dengan pernyataan Mangkunegara (2011), bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Robbins (2006), juga mengemukakan, bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Mitcchell (dalam Sinambela, 2016), menyatakan bahwa, Kinerja yang baik dipengaruhi dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Dikatakan bahwa kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilannya, selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi

motivasi kerjanya rendah, tentu kinerjanya juga akan rendah.

Berdasarkan uraian tersebut bahwa, untuk meningkatkan kompensasi, kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja, perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu pemberian kompensasi yang lebih baik, memberikan kesempatan karyawan untuk mengikuti seminar demi pengembangan diri, pimpinan yang menyenangkan, memperlakukan karyawan dengan baik dan bersikap adil, serta memperhatikan, mengapresiasi prestasi setiap karyawan agar karyawan dapat termotivasi, sehingga kebutuhan untuk pengembangan diri yaitu mendukung dan memfasilitasi karyawan dalam pendidikan dapat terpenuhi, karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan cekatan dan penuh tanggung jawab, mencapai target, tepat waktu serta selalu bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan pelanggan puas dengan kualitas yang dicapai.

## ANALISIS JALUR

### 1) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening

Berdasarkan analisis proses *Bootstrapping* diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kompensasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,050 dan pengaruh total Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebesar -0,018

Variabel Motivasi Kerja sebagai variabel intervening **tidak mampu** memberikan sumbangan pengaruh Positif tetapi tidak signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, Kompensasi karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang ditambah dengan Motivasi Kerja Karyawan **tidak akan meningkatkan** Kinerja Karyawan di

Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang karena hasilnya negatif.

Berdasarkan uraian tersebut, kompensasi berupa gaji dan TPP yang diterima belum sesuai dengan keinginan/harapan, keterampilan, pengetahuan serta pengalaman dan belum dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan BALKESMAS Magelang.

### 2) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening

Berdasarkan analisis proses *Bootstrapping* diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Kompetensi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,080 dan pengaruh total Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebesar 0,092

Variabel Motivasi Kerja sebagai variabel intervening **mampu** memberikan sumbangan pengaruh Positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, Kompetensi karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang ditambah dengan Motivasi Kerja Karyawan **akan meningkatkan** Kinerja Karyawan di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang karena hasilnya positif.

Berdasarkan uraian tersebut, bahwa kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, sikap yang dimiliki karyawan BALKESMAS Magelang memberikan kontribusi yang cukup baik dalam meningkatkan kinerja.

### 3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening

Berdasarkan analisis proses *Bootstrapping* diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja sebesar 0,097 dan pengaruh total Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja sebesar -0,166

Variabel Motivasi Kerja sebagai variabel intervening **tidak mampu** memberikan sumbangan pengaruh negatif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, Budaya Organisasi karyawan Balai Kesehatan Masyarakat di Wilayah Magelang ditambah dengan Motivasi Kerja Karyawan **tidak akan meningkatkan** Kinerja Karyawan di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Magelang karena hasilnya negatif.

Berdasarkan uraian tersebut, budaya organisasi yang meliputi kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim yang ada saat ini tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh karyawan BALKESMAS Magelang merasa bahwa sebagai PNS mempunyai kinerja baik atau tidak gaji tetap dibayarkan.

#### Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi variabel Motivasi Kerja mampu membantu penjelasan sebesar 35,1% (Motivasi Kerja yang dipengaruhi oleh Kompensasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi). Hal ini berarti bahwa masih ada faktor lain yang tidak terdapat dalam model sebesar 64,9%. Koefisien Determinasi variabel Kinerja Karyawan hanya mampu membantu penjelasan sebesar 7,5% (Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh Motivasi Kerja Karyawan, Kompensasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi). Hal ini berarti bahwa masih ada faktor lain yang tidak terdapat dalam model sebesar 92,5%.

#### SIMPULAN

Kinerja pegawai BALKESMAS Magelang dalam pencapaian masih dalam rata-rata belum optimal, terutama disebabkan oleh budaya organisasi yang belum tercipta dengan baik, pemberian kompensasi yang belum optimal. Walaupun demikian dari segi kompetensi pegawai

Balai Kesehatan Masyarakat sudah dapat dikatakan baik. Karena sebagian karyawan sesuai dengan jabatan yang diemban. Pada tingkat motivasi pencapaian sudah cukup baik tetapi dari ketiga variabel penyebab seluruhnya positif tidak signifikan pengaruhnya.

#### REFERENSI

- Edison, E., Y. Anwar, dan I. Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Juniarti. (2014). "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening" (Studi pada karyawan Perbankan Bagian Keuangan di Tanjung Pinang. *Jurnal umrah.ac.id*.
- Kreinner, Robert, dan Kinicki, ngelo, 2005, *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta;
- Luthan, Fred, (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta;
- Lutfi Agus (2011), "*Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan (perawat) Pada Rumah Sakit Wijaya Kusuma Kabupaten Lumajang*";
- Mamduh, H., (1997), *Manajemen SDM, UMP AMP YKPN*, Yogyakarta;
- M. Ali Fitran (2012), "*Kajian pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada level jabatan manajerial, Studi kasus pada PT Bank Syariah ABC*"
- Mudayan (2012) "*Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja*

*karyawan Rumah Sakit Condong  
Catur Yogyakarta”*

- Posuma (2013), *“Kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado”*, Manado, Universitas Sam Ratulangi
- Robbins, Stephen P, (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT. Indeks Jakarta;
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Sondang P. Siagian, (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta;
- Sinambela, P.L, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta;
- Suparyadi, (2015), *“Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM”*, Yogyakarta ; Andi Offset
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis, Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN