

## PENGARUH FAKTOR-FAKTOR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. R. SOEDARSONO KOTA PASURUAN

<sup>1</sup>Kesumawati, <sup>2</sup>Sukesi

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia  
Email : [kesumawati@gmail.com](mailto:kesumawati@gmail.com), [sukesi@unitomo.ac.id](mailto:sukesi@unitomo.ac.id)

English Title: THE INFLUENCE OF FACTORS ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE  
AT THE REGIONAL GENERAL HOSPITAL dr. R. SOEDARSONO PASURUAN CITY

---

**Abstrak** Keberadaan karyawan merupakan aspek terpenting bagi terwujudnya tujuan perusahaan. Pada kenyataannya kondisi kinerja pegawai tidak seperti yang diinginkan baik oleh pegawai sendiri maupun perusahaan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan dengan sampel sejumlah 77 Pegawai yang sudah menjadi ASN. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif, dengan Teknik pengumpulan data menggunakan metode kepustakaan dan studi lapangan, dimana data dianalisis dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Dari hasil penelitian ini di dapat bahwa dari hasil model I Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, ini dibuktikan dengan hasil sig lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), kemudian dari hasil model II di dapat bahwanya Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja juga mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil analisa pengaruh secara tidak langsung antara variabel Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja melalui variabel Kepuasan Kerja juga mendapatkan hasil hubungan secara tidak langsung antara variabel Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pada hubungan secara langsung terhadap variabel Kinerja Pegawai.

**Kata Kunci** : Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

**Abstract** *The existence of employees is the most important aspect for the realization of company goals. In fact, the condition of employee performance is not as desired by both the employees themselves and the company. This is caused by several factors that influence it. Factors that affect performance, both results and work behavior are work motivation, organizational culture, job*

*satisfaction, work environment, and work discipline. This research was conducted at the Regional General Hospital dr. R. Soedarsono, City of Pasuruan with a sample of 77 employees who have become civil servants. This study uses an associative and quantitative approach, with data collection techniques using the method of literature and field studies, where data is analyzed using the Partial Least Square (PLS) method. From the results of this study it was found that from the results of model I Work Motivation, Organizational Culture, Work Environment and Work Discipline have an effect on Job Satisfaction, this is evidenced by the sig results smaller than  $\alpha$  (0.05), then from the results of model II it can be Work Motivation, Work Environment Organizational Culture, Work Discipline and Job Satisfaction also have a direct influence on Employee Performance. From the results of the analysis of the indirect effect between the variables Work Motivation, Organizational Culture, Work Environment and Work Discipline through the Job Satisfaction variable, it also obtains the results of an indirect relationship between the variables Work Motivation, Organizational Culture, Work Environment and Work Discipline through Job Satisfaction is greater than on the relationship directly to the employee performance variable.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Work Discipline, Job Satisfaction, Employee Performance, Work Environment and Work Motivation*

## **PENDAHULUAN**

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan terdiri dari bagian-bagian yang saling bergantung satu sama lain. Aspek SDM memegang peranan penting dalam sebuah rumah sakit yaitu sebagai faktor penentu keberhasilan rumah sakit dalam mencapai tujuan rumah sakit tersebut. Karyawan di sebuah rumah sakit tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi akan tetapi lebih sebagai aset rumah sakit yang harus dikelola dan dikembangkan. Pengelolaan SDM yang baik akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup rumah sakit. Buruknya SDM rumah sakit mendorong kegiatan rumah sakit tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Ketercapaian tujuan perusahaan diperlukan pengaturan SDM sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang diinginkan. Dalam praktiknya kondisi kinerja karyawan tidak seperti yang diinginkan oleh karyawan sendiri dan organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Kelima faktor tersebut merupakan faktor yang menjadi dasar bagi karakteristik SDM dalam penerapannya di sebuah organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Penelitian Wibowo dan Putra (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja pada karyawan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Isvandiari dan Purwanto (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga ikut meningkat dan lebih baik.

Faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi merupakan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Wijayanto (2017) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya dorongan pada diri seseorang untuk berupaya mencapai target yang telah ditetapkan dan bekerja keras untuk mencapai keberhasilan.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Penelitian Savitri (2015) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah kondisi di sekitar para karyawan dan mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dikatakan baik

apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Seorang karyawan akan bekerja dengan baik di lingkungan kerja yang mendukung untuk bekerja secara optimal. Penelitian Ratri dan Palupiningdyah (2014) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja di suatu perusahaan, maka akan semakin baik kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Disiplin kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seorang karyawan untuk menaati semua peraturan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis dan siap menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas yang diberikan kepadanya. Penelitian Sari dan Hadijah (2016) membuktikan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada berbagai penelitian terdahulu yang masih menunjukkan hasil bervariasi sangat diperlukan penelitian lanjutan dengan variabel intervening yaitu variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening karena kepuasan kerja merupakan masalah strategis. Tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal, kualitas rendah, target tidak terpenuhi, dan akhirnya kepuasan konsumen akan berkurang.

Tujuan penelitian ialah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masing-masing variabel Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masing-masing variabel Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai; dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masing-masing variabel Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

## **KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Purnomo (2022), kinerja ialah hasil kerja pada pemenuhan tugasnya dengan tanggung jawab yang dibebankan. Kinerja dapat dilihat pada pegawai yang mempunyai perasaan dalam pelaksanaan perubahan pada tempat kerja, dimana terlihat keinginan pegawai melalui disiplin kerja dari kegiatan pencapaian tujuan. Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2016) adalah:

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas biaya
- e. Kemampuan bekerjasama

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Menurut Ernest J. Mc Cormick, motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku kerja. Indikator motivasi kerja menurut teori kebutuhan Abraham Maslow, antara lain:

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan rasa memiliki
- d. Kebutuhan harga diri

e. Kebutuhan mengaktualisasikan diri

## **Budaya Organisasi**

Rivai (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku karyawan dalam membuat keputusan. Budaya organisasi bermanfaat untuk mengarahkan tindakan karyawan. Budaya organisasi menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beranekaragam. Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2016) adalah:

- a. Nilai organisasi
- b. Dukungan manajemen
- c. Sistem imbalan
- d. Toleransi
- e. Orientasi pada detail pekerjaan

## **Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito dalam Farizki dan Wahyuati (2017), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan mempengaruhinya dalam melaksanakan kinerja. Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman akan menimbulkan semangat kerja karyawan. Kinerja produktif tidak hanya memerlukan keterampilan dan penemuan-penemuan baru, tetapi memerlukan lingkungan kerja yang nyaman sehingga menunjang kelancaran penyelesaian pekerjaan. Indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Tata letak ruang kerja
- b. Penerangan
- c. Peralatan kerja
- d. Suasana kerja
- e. Hubungan dengan rekan kerja

## **Disiplin Kerja**

Rivai (2014), mendefinisikan disiplin kerja sebagai alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia memenuhi peraturan perusahaan. Indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kepatuhan terhadap peraturan
- b. Tepat waktu.
- c. Tanggung jawab.
- d. Sanksi
- e. Tingkat kehadiran

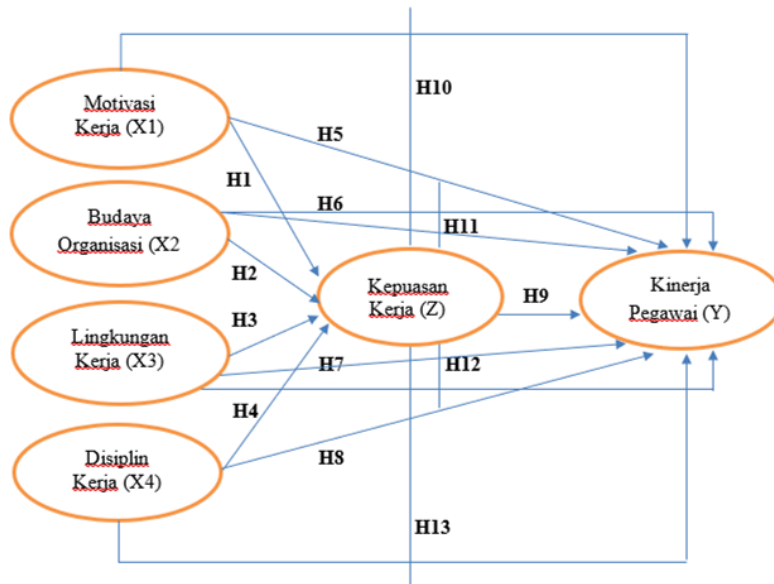
## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan positif diperoleh dari evaluasi setiap karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai pada diri itu sendiri. Menurut Indrasari (2017), kepuasan kerja dapat menumbuhkan semangat kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk ikut serta berperan memberikan pelayanan yang terbaik, serta mendorong karyawan untuk mempertahankan bahkan mengembangkan kinerjanya. Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2016) adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Gaji
- c. Kesempatan promosi jabatan
- d. Sikap atasan
- e. Rekan kerja

## KERANGKA KONSEPTUAL

Menurut (Sukezi, 2020) kerangka konsep adalah merupakan formulasi atau simplikasi dari kerangka teori atau teori-teori yang mendukung penelitian tersebut. Kerangka konseptual ini bermanfaat untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel independen (X), dependen (Y) dan intervening (Z). Variabel independen (X) penelitian ialah motivasi kerja (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), lingkungan kerja (X<sub>3</sub>), dan disiplin kerja (X<sub>4</sub>). Sedangkan variabel dependen (Y) ialah kinerja pegawai dan variabel intervening (Z) ialah kepuasan kerja.



## Hipotesis Penelitian

- H1 Diduga bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H2 Diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H3 Diduga bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H4 Diduga bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan. berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H5 Diduga bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H6 Diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H7 Diduga bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H8 Diduga bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan. berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- H9 Diduga bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H10 Diduga bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H11 Diduga bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H12 Diduga bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.
- H13 Diduga bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Identifikasi Variabel dan Pengukurannya**

Variabel penelitian memakai 3 variabel, antara lain variabel independen, intervening dan dependen. Menurut Sugiyono (2019), Variabel independen ialah variabel yang mempengaruhi atau variable penyebab perubahan/timbulnya variabel dependen. variabel dependen ialah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2019). Variabel intervening ialah variabel yang mempengaruhi hubungan variabel bebas dan terikat serta menjadi hubungan tidak langsung. Variabel pada penelitian ini yaitu:

- a. Variabel independen meliputi motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja.
- b. Variabel intervening meliputi kepuasan kerja.
- c. Variabel dependen meliputi kinerja pegawai.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ialah keseluruhan pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan yang berstatus ASN berjumlah 327 orang. Rumus Yamane digunakan untuk pengolahan smapel, sedangkan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling*, dimana pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di populasi tersebut. Jumlah sampel yang diteliti sebesar 77 responden.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini memakai data kuantitatif. Data kuantitatif ialah jenis data penelitian yang memanfaatkan alat uji statistik untuk pengujian hipotesis, yang dapat langsung dihitung atau diukur dengan menyertakan informasi atau interpretasi yang disajikan dalam bentuk bilangan atau angka. Sumber data penelitian ialah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dengan metode survei melalui kuesioner dan metode observasi ke responden,

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data melalui metode kepustakaan, interview dan kuesioner. Penelitian ini memakai skala likert pada pengukuran hasil jawaban kuesioner.

### **Metode Analisis**

Metode analisis data yang dipakai ialah Partial Least Squares (PLS). PLS ialah teknik analisis metode baru yang dipelopori Herman World, PLS biasa disebut sebagai soft modeling. Dengan PLS, persamaan struktural dengan ukuran sampel relatif kecil dapat

dimodelkan serta asumsi normal multivariate. tidak diperlukan. Model pengukuran dipakai dalam pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur, dan model struktural dipakai dalam pengujian hubungan kausalitas.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan r hasil (*Corrected item total correlation*) dengan r tabel.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Corrected item-Total corelation	Keterangan
<b>Motivasi (X1)</b>		
X1-1	0,698	Valid
X1-2	0,606	Valid
X1-3	0,677	Valid
X1-4	0,510	Valid
X1-5	0,549	Valid
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>		
X2-1	0,676	Valid
X2-2	0,690	Valid
X2-3	0,599	Valid
X2-4	0,510	Valid
X2-5	0,784	Valid
<b>Lingkungan Kerja (X3)</b>		
X3-1	0,640	Valid
X3-2	0,631	Valid
X3-3	0,608	Valid
X3-4	0,561	Valid
X3-5	0,567	Valid
<b>Disiplin Kerja (X4)</b>		
X4-1	0,608	Valid
X4-2	0,686	Valid
X4-3	0,703	Valid
X4-4	0,437	Valid
X4-5	0,581	Valid
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>		
Z1-1	0,759	Valid
Z1-2	0,841	Valid
Z1-3	0,840	Valid
Z1-4	0,841	Valid
Z1-5	0,869	Valid
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>		
Y1-1	0,720	Valid
Y1-2	0,817	Valid
Y1-3	0,749	Valid
Y1-4	0,883	Valid
Y1-5	0,722	Valid

Sumber : Data diolah

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa r hasil (*Corrected Item – total Correlation*) lebih besar dari r tabel 0.2407. Hasil ini menunjukkan bahwa jawaban responden pada seluruh butir pertanyaan yang terdapat pada variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>),

Lingkungan Kerja ( $X_3$ ), Disiplin Kerja ( $X_4$ ), Kepuasan Kerja ( $Z$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) adalah valid.

### Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan cara membandingkan *Alpha* (*Cronbach's Alpha*) dengan  $r$  tabel.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi ( $X_1$ )	0,799	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,840	Reliabel
Lingkungan Kerja ( $X_3$ )	0,804	Reliabel
Disiplin Kerja ( $X_4$ )	0,810	Reliabel
Kepuasan Kerja ( $Z$ )	0,933	Reliabel
Kinerja Pegawai ( $Y$ )	0,909	Reliabel

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) sebesar 0,799, Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,840, Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,804, Disiplin Kerja ( $X_4$ ) sebesar 0,810, Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sebesar 0,933, dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,909. Karena  $r$  alpha > dari  $t$  tabel 0.2407 maka semua variabel dinyatakan reliabel.

### Analisa Model dan Pembuktian Hipotesis

**Tabel 3. Koefisien Determinasi Model I Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.712	4.343		1.085	.282
Motivasi	.093	.106	.258	1.885	.038
Budaya Organisasi	.089	.103	.212	1.864	.035
Lingkungan Kerja	.520	.101	.396	5.130	.000
Disiplin Kerja	.242	.108	.217	2.230	.029

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah

Berdasarkan informasi pada tabel 3, diketahui bahwa nilai signifikan dari keempat variabel bebas yaitu variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) diperoleh nilai sig 0,038, variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai 0,035, variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) diperoleh nilai sig 0,000 dan variabel Disiplin Kerja ( $X_4$ ) diperoleh sig sebesar 0,029. Dari hasil uji tersebut keempat variabel bebas mendapatkan nilai sig lebih kecil dari  $\alpha$  ( $5\%=0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ), variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ), variabel Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) dan variabel Disiplin Kerja ( $X_4$ ) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja ( $Z$ ).

**Tabel 4. Model Summary I  
Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.826 <sup>a</sup>	.682	.579	1.82722	1.094

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah

Dari hasil analisa pada tabel 4, diperoleh R<sup>2</sup> atau R square sebesar 0,682, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau pengaruh variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>) dan Disiplin Kerja (X<sub>4</sub>) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 68,2%. Sedangkan sisanya 31,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak di bahas/dimasukkan dalam penelitian ini.

**Tabel 5. Koefisien Determinasi Model II  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.582	4.195		1.092	.279
Motivasi	.260	.102	.150	.587	.040
Budaya Organisasi	.288	.110	.234	.290	.026
Lingkungan Kerja	.308	.113	.263	2.715	.008
Disiplin Kerja	.316	.107	.253	2.944	.004
Kepuasan Kerja	.498	.113	.445	4.406	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah

Berdasarkan data pada tabel 5, di ketahui bahwa nilai signifikan dari variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) diperoleh nilai sig sebesar 0,040, variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) diperoleh nilai sig sebesar 0,026, Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>) diperoleh nilai sig sebesar 0,008 dan Disiplin Kerja (X<sub>4</sub>) diperoleh nilai sig 0,004 dan variabel Kepuasan Kerja (Z) diperoleh nilai sig sebesar 0,000. Dari hasil uji tersebut kedua variabel bebas dan 1 variabel intervening mendapatkan nilai sig lebih kecil dari  $\alpha$  (5% = 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>3</sub>), Disiplin Kerja (X<sub>4</sub>) dan Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).

**Tabel 6  
Model Summary II  
Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.749 <sup>a</sup>	.560	.529	1.75089	1.393

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari hasil analisa pada tabel 6, diperoleh  $R^2$  atau R square sebesar 0,560, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau pengaruh variabel Motivasi Kerja (X1), variabel Budaya Organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Disiplin Kerja (X4) dan variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 56 %. Sedangkan sisanya 44 % di pengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak di bahas/dimasukkan dalam penelitian ini.

**Tabel 7**  
**Hasil Perhitungan Hubungan Antar Variabel**

No.	Analisis	Nilai Signifikansi	Pengaruh Langsung/Tidak Langsung
1.	Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0,038	Langsung
2.	Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0,035	Langsung
3.	Lingkungan Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	0,000	Langsung
4.	Disiplin Kerja (X4) → Kepuasan Kerja (Z)	0,029	Langsung
5.	Motivasi Kerja (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,040	Langsung
6.	Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,026	Langsung
7.	Lingkungan Kerja (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0,008	Langsung
8.	Disiplin Kerja (X4) → Kinerja Pegawai (Y)	0,004	Langsung
9.	Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,000	Langsung
10.	Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,263	Tidak Langsung
11.	Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,337	Tidak Langsung
12.	Lingkungan Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,439	Tidak Langsung
13.	Disiplin Kerja (X4) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,349	Tidak Langsung

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Motivasi Kerja (X1) berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < \alpha 0,05$ .
2. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,035 < \alpha 0,05$ .
3. Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ .
4. Disiplin Kerja (X4) berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,029 < \alpha 0,05$ .
5. Motivasi Kerja (X1) berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,040 < \alpha 0,05$ .
6. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,026 < \alpha 0,05$ .
7. Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,008 < \alpha 0,05$ .
8. Disiplin Kerja (X4) berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,004 < \alpha 0,05$ .
9. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$ .
10. Motivasi Kerja (X1) secara tidak langsung mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) ( $0,263$  pengaruh tidak langsung  $> 0,150$  pengaruh langsung).
11. Budaya Organisasi (X2) secara tidak langsung mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) ( $0,337$  pengaruh tidak langsung  $> 0,234$  pengaruh langsung).
12. Lingkungan Kerja (X3) secara tidak langsung mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) ( $0,439$  pengaruh tidak langsung  $> 0,263$  pengaruh langsung).
13. Disiplin Kerja (X4) secara tidak langsung mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) ( $0,349$  pengaruh tidak langsung  $> 0,253$  pengaruh langsung).

### Saran

1. Upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan rasa aman bagi karyawan dalam melakukan kinerja, misalnya dengan memberikan petugas keamanan di tempat karyawan bekerja, ruangan kerja karyawan dilengkapi dengan CCTV. Selain itu, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menuangkan ide, gagasan, saran, dan kritik membangun terhadap pekerjaan dan keberlangsungan instansi tempat bekerja.
2. Upaya meningkatkan budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan komitmen dari pegawai untuk melakukan segala sesuatu yang terbaik bagi kepentingan organisasi.
3. Upaya meningkatkan lingkungan kerja dapat dilakukan dengan cara mengatur tata letak ruang kerja karyawan dengan baik sehingga mendukung kinerja, menyediakan penerangan yang cukup dan peralatan kerja lengkap sesuai dengan kebutuhan karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.
4. Upaya meningkatkan disiplin kerja dapat dilakukan dengan cara memberikan ketegasan dalam penerapan aturan dan sanksi perlu dilakukan agar tidak dipandang sebagai sekedar aturan oleh karyawan.

## REFERENSI

- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta : Indomedia Pustaka.
- Isvandiari, Any, & Anang Purwanto. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Malang*. JIBEKA, Vol. 11 No. 1 (2017): 38-43.
- Nitisemito, 2016. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Purnomo, Bambang Raditya. 2022. *Pengaruh Disiplin Kerja San Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada PT. Starfood International di Lamongan*. Media Mahardhika 21 (1):154-165.
- Ratri, Nur, & Palupiningdyah. 2014. *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjarnegara*. Management Analysis Journal, Vol. 1 No. 3 : 4.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompo Gramedia.
- Sari, Ririn Nur Indah, & Hady Siti Hadijah. "Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja." *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 1 No. 1 (2016): 216.
- Savitri. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Assalam di Gemolong Kabupaten Sragen*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 9 No. 2 : 190.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Sukei.
2020. *Riset Pemasaran: Disertasi Contoh-contoh dan Studi Kasus*. Unitomo Press. Wibowo,
- M. A., & Putra, Y. S. 2016. *Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga*. *Among Makarti*, 9(17)
- Wijayanto dkk. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi di Rumah Sakit Umum Daerah DR. Soehadi Prijonegoro Kabupaten Sragen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 11 No. 2 (2017): 204-205.