

EFEK MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN KEUANGAN RSUD DR HARJONO S KABUPATEN PONOROGO

Hadiyana Ayu Safitri¹⁾

Alwi Suddin²⁾

Sutarno³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

This research aims to analyses (1) significance effect motivation on organizational commitment; (2) significance effect job satisfaction on organizational commitment; (3) significance effect motivation on employee performance (4) significance effect job satisfaction on employee performance; (5) significance effect organizational commitment on employee performance; (6) effect motivation on employee performance mediated organizational commitment (7) effect job satisfaction on employee performance mediated organizational commitment. This study is sensus research, using location in State Treasury Service Office/KPPN Solo Raya, using sample of 109 employees. Data collecting with questionnaire technique through validity and reliability test. To test hypothesis using path analysis. The result shows that (1) motivation have a significance effect on organizational commitment; (2) job satisfaction have a significance effect on organizational commitment; (3) motivation have a significance effect on employee performance; (4) job satisfaction have a significance effect on employee performance; (5) organizational commitment have a significance effect on employee performance; (6) effect of motivation on employee performance mediated organizational commitment (7) effect of job satisfaction on employee performance mediated organizational commitment.

Keywords: *motivation, job satisfaction, organizational commitment, employee performance*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang melayani pasien dengan berbagai jenis pelayanan. Kesehatan mempunyai peranan besar dalam meningkatkan derajat hidup masyarakat. Pemberian pelayanan kesehatan yang optimal di rumah sakit membutuhkan sumber daya yang berkualitas. Manajemen rumah sakit harus menyadari bahwa keberhasilan organisasinya yang utama adalah terletak pada sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi sesuai dengan bidang masing-masing, tidak terkecuali karyawan bagian keuangan. Kondisi tersebut juga berlaku bagi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Harjono S. yang bertekad untuk menjadi pilihan utama pelayanan kesehatan bagi masyarakat Kabupaten Ponorogo dan sekitarnya.

Manajemen RSUD Dr. Harjono S. Kabupaten Ponorogo seperti juga organisasi yang lain akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai. Kondisi itu mendorong organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mampu meningkatkan kinerja karyawan mereka. Sementara itu dalam tataran akademis telah banyak

penelitian untuk mengidentifikasi dan menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di antaranya yaitu, iklim organisasi dan kompensasi (misalnya, Haryono & Ambarwati (2016); Rahmadewi & Fauzan, (2013) dan sebagainya).

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberi kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2011: 2).

Setiap organisasi untuk mencapai tujuan bersama harus memiliki iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi kinerja karyawan, anggota organisasi dan dapat membentuk nilai-nilai karakteristik dari anggota organisasi tersebut. Organisasi perlu membuat suatu iklim yang dapat dianut oleh para pekerja, karena iklim dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan para pekerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan dan iklim tersebut dipengaruhi oleh semua hal yang terjadi dalam organisasi. Menurut Liliweri (2014: 304) iklim organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi menjadi sebuah unsur yang penting dalam organisasi karena dapat memberikan nilai-nilai, sikap, serta meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian organisasinya, karena nilai-nilai dari setiap individu yang berlainan harus diketahui oleh organisasi agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial dan menetapkan nilai-nilai mereka segaris dengan nilai dominan organisasi. Sebab nilai-nilai dari seorang individu akan membentuk iklim organisasi. Liliweri (2014: 302) menjelaskan bahwa iklim organisasi sangat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan kompetensinya untuk bekerja secara produktif.

Demikian pula dengan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo yang juga harus memberikan pelayanan prima kepada pasien. Secara fisik iklim organisasi di RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo menurut saya sudah bagus. Baik dari sisi tata ruang, sirkulasi udara, kebersihan lingkungan, dan ruangan yang nyaman. Akan tetapi secara non fisik terutama di Bagian Keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo ini masih terdapat hal-hal yang sering menimbulkan sumber konflik terutama yang berkaitan dengan pelayanan kepada pasien dan permasalahan klaim Jaminan Kesehatan Nasional yang mana tidak jarang menimbulkan hubungan antara atasan dan bawahan menjadi terganggu dan kurang nyaman.

Aspek lain yang perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, baik berupa uang atau barang secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atau balasan atas tenaga dan jasa yang diberikan karyawan kepada organisasi. Kompensasi yang diterima karyawan sesuai atau bahkan melebihi apa yang dipersepsikannya akan menimbulkan rasa puas pada diri karyawan, sehingga karyawan akan meningkatkan kinerja yang telah dicapainya saat ini (Sunyoto, 2012). Akan tetapi apabila sebaliknya hal itu akan menjadi sumber permasalahan di suatu perusahaan atau organisasi.

Berkaitan dengan kompensasi Bagian Keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo juga tidak jarang mengalami konflik yang dikarenakan perasaan

kurang adil dalam pembagian kompensasi ini. Masih adanya kesenjangan nilai kompensasi yang dirasa kurang adil karena terkait faktor perhitungan persentase kompensasi yang dinilai kurang sesuai membuat pelaksanaan pemberian kompensasi ini dinilai pelaksanaannya kurang optimal.

Berdasarkan kajian teori di atas iklim organisasi dan kompensasi adalah faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun demikian dalam tataran empirik masih saja terdapat temuan yang tidak konsisten. Penelitian Haryono & Ambarwati (2016) berkesimpulan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan temuan tersebut, penelitian Rahmadewi & Fauzan (2013) berkesimpulan berbeda, yaitu iklim organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Sementara itu untuk variabel kompensasi, penelitian Abdillah & Wajdi, (2011) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian Mundakir (2018) menyimpulkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Berdasarkan hal itu, masih terdapat *research gap* karena penelitian-penelitian tersebut memiliki hasil yang bertentangan.

Sebagai upaya untuk mengisi kesenjangan temuan penelitian tentang pengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, para peneliti mengembangkan model dengan memasukkan variabel mediasi. Hal ini disebabkan karena, dalam riset manajemen sumber daya manusia seringkali model penelitian tidak hadir dalam bentuk pengaruh langsung karena terkadang hubungan dua variabel tersebut diperantarai (dimediasi) oleh fenomena lain seperti kepuasan kerja. Beberapa penelitian berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat dicontohkan dari penelitian Rahmadewi & Fauzan (2013) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerjamerupakan variabel mediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan Mundakir (2018) juga menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerjamemediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Upaya menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak selamanya berhasil. Penelitian Haryono & Ambarwati (2016) menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Hal itu juga terjadi pada penelitian Mutmainah (2013) yang menghasilkan kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Rumusan masalah dalam penelitian ini apakah iklim organisasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Apakah iklim organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Menganalisis signifikansi pengaruh iklim organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Menganalisis efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Menganalisis efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian keuangan RSUD DR Harjono S Kabupaten Ponorogo yang berjumlah 35 orang. Mengingat besarnya populasi dalam penelitian ini tidak terlampau besar, maka seluruh populasi dalam penelitian diambil semua untuk dijadikan sampel dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian sensus. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014: 96).

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator |
|------------------|--|--|
| Kinerja | Kinerja dalam penelitian ini adalah hasil kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo, baik kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar kerja serta evaluasi kerja pada jangka waktu tertentu berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan dengan berpedoman pada visi dan misi yang telah ditetapkan | <ul style="list-style-type: none">- Target- Kualitas- Waktu penyelesaian- Taat asas <p>Edisonet <i>al.</i> (2016: 195)</p> |
| Iklim organisasi | Iklim organisasi dalam penelitian ini adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh karyawan bagian keuangan RSUD DR Harjono S Kabupaten Ponorogo, yang mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan ke dalam karakteristik atau sifat organisasi. | <ul style="list-style-type: none">- Lingkungan organisasi- Tujuan organisasional- Tingkat saling percaya antar anggota organisasi- Penanganan konflik dalam organisasi- Pemanfaatan personalia- Metode pengendalian manajemen- Komunikasi dalam organisasi- Dukungan antara satu sama lain (Robbins, 2010: 101) |
| Kompensasi | Kompensasi dalam penelitian ini adalah imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang diberikan RSUD DR Harjono S Kabupaten Ponorogo kepada karyawan sebagai balas jasa karena telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya. | <ul style="list-style-type: none">- Kompensasi finansial langsung- Kompensasi finansial tak langsung- Kompensasi non finansial (Mondy, 2008: 4) |
| Kepuasan kerja | Kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan sekumpulan perasaan karyawan bagian keuangan RSUD DR Harjono S Kabupaten Ponorogo terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang. | <ul style="list-style-type: none">- Imbalan- Pekerjaan itu sendiri- Peluang promosi- Supervisi- Rekan kerja- Kondisi pekerjaan- Keamanan pekerjaan <p>(Ivancevich et al dalam Edison et al, 2016: 216)</p> |

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Pengujian Data

Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan rumus Korelasi Pearson dan *Cronbach Alpha*.

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

2. Teknik analisis data

Teknik analisis data menggunakan analisis jalur bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel iklim organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Analisis jalur disusun berdasarkan lima persamaan regresi sebagai berikut.

$$Z = a + b X_1 + e$$

$$Z = a + b X_2 + e$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + e$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 Z + e$$

$$Y = a + b_1 X_2 + b_2 Z + e$$

Keterangan:

X_1 = iklim organisasi

X_2 = kompensasi

Z = kepuasan kerja

Y = kinerja karyawan

$b_1..b_3$ = Koefisien regresi

e = *error*

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 s/d hipotesis 5 dilakukan melalui uji t dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis 6 dan hipotesis 7 menggunakan Uji Sobel yang dihitung melalui *Online Sobel Calculator*.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dengan uji Korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa semua item untuk variabel iklim organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan semuanya valid, ditunjukkan dengan *p value* < 0,05.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

| Item | <i>p value</i> | | | | α | Keterangan |
|------|-----------------|------------|----------------|------------------|----------|------------|
| | Iklm Organisasi | Kompensasi | Kepuasan Kerja | Kinerja Karyawan | | |
| 1 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 2 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 3 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 4 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 5 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 6 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 7 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 8 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| 9 | 0,000 | | 0,000 | | 0,05 | Valid |
| 10 | 0,000 | | 0,000 | | 0,05 | Valid |
| 11 | | | 0,000 | | 0,05 | Valid |
| 12 | | | 0,000 | | 0,05 | Valid |
| 13 | | | 0,000 | | 0,05 | Valid |
| 14 | | | 0,000 | | 0,05 | Valid |

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen diperoleh hasil bahwa instrumen untuk variabel iklim organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena masing-masing variabel menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

| Variabel | <i>Cronbach Alpha</i> | Kriteria uji | Kesimpulan |
|------------------|-----------------------|--------------|------------|
| Iklm Organisasi | 0,851 | 0,60 | Reliabel |
| Kompensasi | 0,772 | 0,60 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,884 | 0,60 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,852 | 0,60 | Reliabel |

Sumber: Output SPSS

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linier berganda tidak terjadi masalah multikolinieritas, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, tidak terjadi masalah autokorelasi, dan residual normal.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

| Uji Asumsi Klasik | Hasil Uji | Kesimpulan |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Uji multikolinieritas | <i>Tolerance</i> (0,715; 0,837; 0,17) > 0,1 <i>VIF</i> (1,1399; 1,194; 1,224) < 10 | Tidak terjadi multikolinieritas |
| Uji heteroskedastisitas | (0,507; 0,837; 0,124) > 0,05 | Tidak terjadi heteroskedastisitas |
| Uji autokorelasi | <i>p value</i> (0,171) > 0,05 | Tidak terjadi autokorelasi |
| Uji normalitas | <i>p value</i> (0,456) > 0,05 | Residual normal |

Sumber: Output SPSS

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Langkah-langkah perhitungan analisis jalur dilakukan dengan melakukan analisis regresi terhadap kelima model, dengan menggunakan bantuan program SPSS.

1. Uji Pengaruh Langsung

Berdasarkan analisis regresi, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Langsung

| Jalur | Koefisien Jalur | Nilai t | Sig. | Kesimpulan |
|---------------------|-----------------|---------|-------|-------------|
| $X_1 \rightarrow Z$ | $b = 0,762$ | 2,709 | 0,011 | H1 diterima |
| $X_2 \rightarrow Z$ | $b = 0,882$ | 2,888 | 0,007 | H2 diterima |
| $X_1 \rightarrow Y$ | $b_1 = 0,145$ | 1,418 | 0,166 | H3 ditolak |
| $X_2 \rightarrow Y$ | $b_2 = 0,332$ | 2,381 | 0,024 | H4 diterima |
| $Z \rightarrow Y$ | $b_3 = 0,327$ | 4,320 | 0,000 | H5 diterima |

Sumber: Output SPSS

a. Pengujian Hipotesis 1

Hasil perhitungan regresi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa iklim organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini dapat dilihat dari *p value (sig)* variabel iklim organisasi yang sebesar $0,011 < 0,05$. Berdasarkan hal itu hipotesis 1 yang berbunyi iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo, terbukti kebenarannya.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hasil perhitungan regresi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Hal ini dapat dilihat dari *p value (sig)* variabel kompensasi yang sebesar $0,007 < 0,05$. Berdasarkan hal itu hipotesis 2 yang berbunyi kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo, terbukti kebenarannya

c. Pengujian Hipotesis 3

Hasil perhitungan regresi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi (X_1) terhadap kinerja (Y) tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari *p value (sig)* variabel iklim organisasi yang sebesar $0,166 > 0,05$. Berdasarkan hal itu hipotesis 3 yang berbunyi iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo, tidak terbukti kebenarannya.

d. Pengujian Hipotesis 4

Hasil perhitungan regresi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi (X_2) terhadap kinerja (Y) signifikan. Hal ini dapat dilihat dari *p value (sig)* variabel kompensasi yang sebesar $0,024 < 0,05$. Berdasarkan hal itu hipotesis 4 yang berbunyi kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo, terbukti kebenarannya.

e. Pengujian Hipotesis 5

Hasil perhitungan regresi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) signifikan. Hal ini dapat dilihat dari *p value (sig)* variabel kepuasan kerja yang sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal

itu hipotesis 5 yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo, terbukti kebenarannya.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Pengaruh Mediasi)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan dengan perhitungan *Sobel Test*, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Sobel Test

| Jalur | <i>two-tailed probability</i> | Kesimpulan |
|-----------------------------------|-------------------------------|-------------|
| $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0,005 | H6 diterima |
| $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ | 0,011 | H7 diterima |

Sumber: *Output Sobel Online Calculator*

a. Pengujian Hipotesis 6

Uji Sobel dalam penelitian ini menggunakan uji dua sisi (*two-tailed probability*) pada *level significance* = 0,05. Tabel 6 menunjukkan nilai uji dua sisi sebesar $0,005 < 0,05$. Berdasarkan hal itu, kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh iklim organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis yang berbunyi kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

b. Pengujian Hipotesis 7

Uji Sobel dalam penelitian ini menggunakan uji dua sisi (*two-tailed probability*) pada *level significance* = 0,05. Tabel 6 menunjukkan nilai uji dua sisi sebesar $0,011 < 0,05$. Berdasarkan hal itu, kepuasan kerja (Z) memediasi pengaruh kompensasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis yang berbunyi kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

1. Pembahasan

a. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Haryono & Ambarwati (2016), dan Rahmadewi & Fauzan (2013) menyatakan bahwa bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo

b. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Mundakir (2018), dan Haryono & Ambarwati (2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo

c. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil ini penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Haryono & Ambarwati (2016), dan Rahmadewi & Fauzan (2013) yang menunjukkan bahwa

- iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan.
- d. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan
Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Komara & Nelliwati (2014), dan Abdillah & Wajdi, (2011) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo.
 - e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Mutmainah (2013), Rahmadewi & Fauzan (2013), Komara & Nelliwati (2014), Haryono & Ambarwati (2016), dan Mundakir (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo.
 - f. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmadewi & Fauzan (2013) yang berkesimpulan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu menjadi perantara pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo.
 - g. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja
Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Haryono & Ambarwati (2016), dan Mundakir (2018) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu menjadi perantara pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo.

2. Implikasi Kebijakan

Studi ini mengembangkan dan menjelaskan polapengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerjayang terkait dengan teori manajemen sumber dayamanusia. Temuan pada pengembangan model secara integratif memberikan implikasi teori tentang perankepuasan kerja sebagai mediator pada pengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo menggunakan analisis jalur. Beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu berhasil di konfirmasi. Namun demikian tidak signifikannya pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa iklim organisasi di RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo perlu mendapat perhatian dari pimpinan terutama yang berkaitan dengan aspek pengembangan sumber daya manusia agar kualitas kerja karyawan dapat lebih meningkat. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo.

Hal ini memberi makna bahwa kepuasan kerja mampu menjembatani pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang secara langsung tidak signifikan, menjadi signifikan melalui variabel tersebut. Artinya kepuasan kerja adalah variabel penting dalam meningkatkan kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo.

Dengan demikian bagi penentu kebijakan dalam hal ini Kepala Bagian Keuangan RSUD Dr. Harjono dapat dijadikan sebagai masukan atau acuan

berkaitan dengan kebijakan dalam rangka upaya peningkatan kinerja pegawai dengan perhatian khusus yang harus diberikan terhadap aspek Iklim Organisasi dan Kompensasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan yang pada gilirannya diharapkan akan bermuara kepada tercapainya kinerja aparatur pemerintah dan kinerja organisasi yang lebih baik lagi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis, diperoleh kesimpulan bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi “Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo” terbukti kebenarannya.

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi “Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo” terbukti kebenarannya.

Iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi “Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo tidak terbukti kebenarannya.

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang berbunyi “Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo “ terbukti kebenarannya.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi “Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis keenam yang berbunyi “Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo” terbukti kebenarannya.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang berbunyi “kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian keuangan RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo terbukti kebenarannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A. C., & Wajdi, F. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* 12,(1), 1-11
- Edison Emron, Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Handoko T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua Cetakan Kedua puluh Satu. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Imam Ghazali, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Imam Ghozali, 2007, *Ekonometrika, Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Komara, A. T., & Nelliwati, E. 2014. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 8 (2), 73-85.
- Lusiana, I., Shanti, K., dan Faula, A. 2015. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* Menggunakan *Structural Equation Modeling* (Studi Kasus di Divisi Produksi XYZ). *Jurnal Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa*, 3 (1): 1-8.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan kedua. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Bandung: Remaja Rosda karya
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid Kedua Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Bayu Airlangga. Jakarta: Erlangga
- Mundakir, Zainuri. 2018 Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Business Management Analysis Journal 2 (BMAJ)* Vol. 1 No. 1 - Oktober 2018, 37-48
- Mutmainah, H. (2013). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran Supervisor terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. *Jurnal Gradiasi*, 29: 1-20.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima Jakarta: Rineka Cipta
- Prasetyo. A. & Triastity, R, 2017. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sragen dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (Journal of Human Resources Management)*11,(1) (2017) 64-79.
- Prawirosentono, S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPFE.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Purwanti N. & Triastity, R, 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia (Journal of Human Resources Management)* 11,(1) (2017) 134-147.
- Rahmadewi, S., & Fauzan, R. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Stasiun Meteorologi Kelas II Supadio Pontianak). *Jurnal Eksos*, IX, No. 3. 135-152
- Robbins, P. Stephen. 2010. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Sari, Ike Arlyta dan Zaili Rusli. 2014. Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Efektivitas Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 2, Nomor 2, Maret 2014, hlm. 115-226*.
- Simamora. H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama, Jakarta: Alfabeta,
- Suharsimi Arikunto, 2006, *Prosedur Penelitian*, Edisi Revisi VI, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.