



Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Puskesmas Alak Kota Kupang

Efrisca M. Damanik¹, Stanis Man², Simon Sia Niha³, Jou Sewa Adrianus⁴, Anggraeni S. Paridy⁵, David Manafe⁶

¹ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, efrisca.damanik@gmail.com

² Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, stanisman08@gmail.com

³ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, ss.mukin11@gmail.com

⁴ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, adrianusjousewa@gmail.com

⁵ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, anggraenyparidy11@gmail.com

⁶ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, davidmanafe96@gmail.com

Corresponding Author: efrisca.damanik@gmail.com

Abstract: Writing this article intends to find out (1) respondents' perceptions of organizational culture, work environment, work motivation, and employee performance at the Alak Health Center in Kupang City; (2) organizational culture and work environment as long as they influence the work motivation of Alak Health Center employees in Kupang City; (3) organizational culture and work environment influence the performance of employees of the Alak City Health Center in Kupang; (4) work motivation influences the performance of employees of the Alak Health Center in Kupang City; and (5) motivation mediates the influence of organizational culture and work environment on the performance of employees at the Alak Health Center in Kupang City. The sample size in this study, namely 88 informants, used a random sampling technique. The researchers collected data by distributing questionnaires and analyzing using descriptive statistics and inferential statistics (PLS). The results of the descriptive analysis make it clear if the organizational culture, work environment, employee motivation, or employee performance are in a very good category. The results of the inferential analysis clarify the t-test value of organizational culture on work motivation at 0.627, work environment on work motivation at 3.351, organizational culture on employee performance at .296, work environment on employee performance at 2.542, work motivation on employee performance at 3.661, work motivation cannot mediate organizational culture and employee performance of 0.630, work motivation can mediate work environment and employee performance of 2,332. The advice given to the leadership of the Alak Health Center and the Health Office is to continue to disseminate organizational culture, make variations to increase work motivation, and carry out renovations to the Puskesmas to improve service facilities and fulfill all patient needs as well as improve employee performance.

Keyword: *Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance.*

Abstrak: Penulisan artikel ini bermaksud guna mencari tahu (1) persepsi responden terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja maupun kinerja pegawai di Puskesmas Alak Kota Kupang; (2) budaya organisasi dan lingkungan kerja selama memberi pengaruh ke motivasi kerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang; (3) budaya organisasi dan lingkungan kerja memberi pengaruh ke kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang; (4) motivasi kerja memberi pengaruh ke kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang; dan (5) motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi maupun lingkungan kerja pada kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang. Besarnya sampel pada kajian ini, yaitu 88 informan mempergunakan teknik random sampling. Pengumpulan data peneliti lakukan dengan penyebaran kuisioner dan dianalisis mempergunakan statistik deskriptif dan statistik Inferensial (PLS). Hasil analisis deskriptif memperjelas jika budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi pegawai ataupun kinerja karyawan berkategori sangat baik. Hasil analisis inferensial memperjelas nilai uji- t dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja sejumlah 0,627, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sejumlah 3,351, budaya organisasi dengan kinerja pegawai sejumlah,296, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sejumlah 2,542, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sejumlah 3.661, motivasi kerja tidak bisa memediasi budaya organisasi dan kinerja karyawan sejumlah 0,630, motivasi kerja bisa memediasi lingkungan kerja dan kinerja karyawan sejumlah 2.332. Saran yang diberikan untuk Pimpinan Puskesmas Alak dan Dinas Kesehatan untuk terus melakukan sosialisasi Budaya organisasi, melakukan variasi untuk meningkatkan motivasi kerja dan melakukan renovasi Puskesmas untuk perbaikan sarana tempat pelayanan dan melengkapi segala kebutuhan pasien maupun peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan pelayanan di suatu Puskesmas wajib mentaati aturan pemerintah, yaitu Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 2016 mengenai Manajemen Pedoman Puskesmas. Aturan ini merupakan acuan yang dibuat dengan harapan akan terpenuhinya akses kebutuhan pelayanan Kesehatan Tingkat Dasar.

Berhasil tidaknya suatu Puskesmas juga ditentukan oleh tenaga kerja dalam organisasi tersebut dan juga sangat tergantung dari pengelolaan sumber dayanya, baik sumber daya tenaga kesehatan maupun non tenaga kesehatan. Setiap pegawai yang merupakan bagian dari sumber daya manusia di Puskesmas harus diperhatikan mulai dari tahap rekrutmen hingga perlakuan terhadap pegawai dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Perlakuan terhadap tenaga kesehatan di Puskesmas seperti menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan, motivasi kerja, menciptakan kompetisi yang sehat, serta memberikan jaminan jenjang karir yang terstruktur akan berdampak pada kinerja pegawai (Fathoni *et al.*, (2021)). Kinerja tenaga kesehatan yang baik merupakan harapan semua organisasi khususnya organisasi di Puskesmas. Kasmir (2016:182) menjabarkan kinerja merupakan capaian dari hasil pekerjaan dan perilaku yang didapat selama penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Ada bermacam faktor yang meningkatkan kinerja pegawai, adalah lingkungan bekerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, kedisiplinan, kepuasan bekerja, dan komunikasi (Lusigita, (2017:14)). Kasmir (2016) menambahkan jika faktor yang berpengaruh ke kinerja pegawai ialah kedisiplinan ataupun keterampilan,

pengetahuan, perencanaan, prosedur kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan maupun gaya kepemimpinan, budaya, kepuasan, komitmen, dan kedisiplinan.

Siagian (2009) dalam (Fathoni *et al.*, (2021)) mengemukakan faktor yang memberi pengaruh ke kinerja, yaitu kemampuan, lingkungan kerja, kepemimpinan maupun motivasi, budaya kerja, dan faktor lain. Kinerja karyawan secara langsung bisa memberi pengaruh ke kinerja organisasi, serta demi perbaikan atas kinerja karyawan akan memerlukan waktu yang lama.

Budaya organisasi sebagai aspek yang turut memberi pengaruh ke kinerja, berupa kebiasaan ataupun norma yang ada di suatu lembaga (Kasmir, 2016). Norma tersebut merancang segala sesuatu yang diberlakukan di dalam suatu organisasi dan harus dipatuhi. Dengan mematuhi norma-norma atau kebiasaan yang ada dalam organisasi maka akan mempengaruhi juga kinerja organisasi itu.

Tidak hanya budaya organisasi, faktor lainnya dapat memberi pengaruh ialah lingkungan kerja. Lingkungan kerja, sesuai penuturan Kasmir (2016), yaitu suasana atau keadaan di tempat kerja yang bisa berwujud suasana kerja, relasi antarpekerja, dan ketersediaan fasilitas kerja. Dengan suasana yang kondusif, relasi yang baik tercipta dengan rekan kerja, dan ketersediaan fasilitas yang mendukung kelancaran pekerjaan, maka dapat mendukung kinerja suatu organisasi.

Pegawai sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi untuk memperoleh kinerja yang baik memerlukan motivasi dalam menjalankan aktivitasnya. Kejenuhan biasa dialami oleh pegawai yang melakukan aktivitas rutinnnya, untuk mengurangi hal tersebut maka diperlukan motivasi kerja untuk mendorong munculnya semangat kerja dari pegawai tersebut.

Motivasi kerja (Kasmir : 2016) adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya Hadfidzi dkk (2019) mendefinisikan motivasi sebagai memberi dorongan untuk melahirkan keinginan atau gairah pada diri individu supaya mereka bersedia bekerja sama seefektif mungkin dan mengintegrasikan diri dengan bermacam upaya guna memperoleh rasa puas. Pemberian motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai tersebut dan juga organisasi itu sendiri.

Dalam melaksanakan aktivitasnya di Puskesmas Alak Kota Kupang masih diperhadapkan berbagai permasalahan terutama berkaitan dengan Akreditasi Puskesmas yang mana Puskesmas Alak Kota Kupang lulus Akreditasi Dasar pada tahun 2018 lalu. Dengan permasalahan yang paling mendasar yang ditemukan melalui wawancara dengan kepala Puskesmas Alak Kota Kupang dan tenaga administrasi yang merangkap sebagai bidan, bahwa ruang rawat inap di Puskesmas Alak tidak boleh dijadikan rawat inap umum, hanya sebagai ruang rawat inap kebidanan. Karena semua pasien rawat inap dengan penyakit umum harus dirujuk ke RS terdekat. Puskesmas Alak berada di lokasi kota Kupang yang memiliki banyak RS disekitar Kota Kupang. Demikian juga masalah yang berkaitan dengan lingkungan berdasarkan wawancara secara langsung dengan staf administrasi yang menceritakan bahwa berhubungan dengan bangunan Puskesmas meskipun sudah 2 lantai tetapi masih belum memenuhi kriteria Akreditasi Puskesmas Alak Kota Kupang tahun 2018 dimana ruang lingkup dan luas menurut wawancara dari narasumber belum memadai, sehingga ini adalah masalah yang diangkat oleh peneliti untuk melengkapi persyaratan sebagai mahasiswa magister manajemen.

Sesuai pemaparan di atas, rumusan permasalahan dalam artikel ini ialah:

1. Bagaimanakah persepsi responden terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerjadan kinerja karyawan Puskesmas AlakKota Kupang?
2. Apakah budaya organisasi maupun lingkungan kerja memberi dampak cukup penting pada motivasi kerja karyawan Puskesmas AlakKota Kupang?

3. Apakah budaya organisasi ataupun lingkungan kerja memberi dampak cukup penting pada kinerja karyawan Puskesmas AlakKota Kupang?
4. Apakah motivasi kerja memberi dampak cukup penting pada kinerja karyawan Puskesmas AlakKota Kupang?
5. Apakah motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi ataupun lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang?

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi Acap dipahami sebagai nilai, simbol yang peneliti jadikan acuan agar anggota organisasi merasa saling memiliki dan menciptakan keadaan yang tidak sama seperti organisasi lainnya. Schein & Schein (2017) menyebut jika budaya organisasi ialah anggapan mendasar yang berkembang atas inisiasi kelompok tertentu saat mereka sedang belajar menangani permasalahan adaptasi eksternal maupun integrasi internal, yang berjalan secara optimal, maka diasumsikan sah disampaikan ke anggota baru sebagai metode terbaik untuk berpikir, merasa, berpikir maupun menyelesaikan permasalahan.

Trice dan Bayer dalam(Fachreza *et al.*, (2018)) memperjelas jika budaya organisasi pada dasarnya terjadi perkembangan berdasar dengan iklim di organisasi yang meningkat. Konsepsi budaya organisasi mengalami pengembangan melalui beragam jenis karena budaya merupakan istilah pinjaman dari ilmu tropologi dan sosiologi, yang berdasar pada makna budaya yang berisikan konsepsi kebangsaan, menambahkan ke penerapannya agar bisa melihat bermacam perspektif. Hanya saja, dalam mengadaptasi, mayoritas menyampaikan pendapat bila budaya berpusat pada sistem nilai yang dianut bersama.

Rivai dan Mulyadi (2012) menuturkan budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi tolok ukur dalam berperilaku maupun sebagai penentu keputusan bagi tenaga kerja dan mengarahkan tindakan demi memperoleh tujuan organisasi. Budaya organisasi ialah pola keyakinan dan nilai perusahaan yang dimengerti, dijiwai, dan diterapkan oleh organisasi sehingga pol aitu memberi pemahaman masing-masing, serta dijadikan peraturan dalam berperilaku. Sebab itulah, budaya organisasi menjadi pengendali dan penentu sikap maupun perilaku anggota organisasi. Paling tidak budaya organisasi bisa memengaruhi positif bagi individu atau anggota organisasi terkait perolehan tujuan yang direncanakan.

Simanjuntak (2011:9) mengemukakan bahwa indikator budaya organisasi, yaitu: 1Kejelasan pembagian kerja, Keseimbangan beban kerja, Mekanisme kerja dan arus informasi, serta Efektivitas pengawasan.

Lingkungan Kerja

Sebenarnya lingkungan kerja cukup memengaruhi aktivitas manusia selama menjalankan kegiatan di tempat bekerjanya. Nitisemito (2015:183) menyampaikan jika definisi dari lingkungan kerja, yakni lingkungan kerja sebagai segala hal di dekat tenaga kerja yang mampu memengaruhi diri mereka selama melakukan pekerjaan.

Sedarmayanti (2011:02) memperjelas jika lingkungan kerja ialah seluruh peralatan atau bahan yang sedang pekerja hadapi, seperti prosedur kerja maupun peraturan kerja secara individu atau berkelompok. Ada bermacam perspektif mengenai lingkungan kerja sehingga bisa memberi simpulan jika lingkungan kerja ialah lingkungan tempat tenaga kerja bisa mengerjakan tugas secara maksimal berdasar sasaran atau ketentuan perusahaan. Agar bisa menuntaskan pekerjaan secara maksimal, maka memerlukan sarana prasarana yang direlevansikan dengan kebutuhan maupun kemampuan sumber daya. Kehadiran lingkungan kerja perlu berdasar pada ketersediaan tenaga kerja di perusahaan itu supaya mampu menciptakan produktivitas kerja tinggi. Dengan begitu, dalam penyesuaian tenaga kerja, memerlukan pendekatan ergonomik.

Nitisemito (1992,159) menyebut jika lingkungan kerja berindikator, seperti: Suasana kerja ialah keadaan di dekat pekerja yang tengah menjalankan tugas, yang bisa memengaruhi pengerjaan tugas tersebut. Suasana kerja terdiri atas tempat kerja, fasilitas, peralatan, kebersihan, penerangan, keamanan, serta relasi antarindividu di organisasi (Saydam, 1996:381); hubungan kerja ialah hubungan antarpekerja yang terjalin dengan harmonis dan tidak ada perselisihan antarpekerja itu. Faktor yang mampu memberi pengaruh pada pegawai untuk bertahan di organisasi, yaitu keharmonisan di lingkungan kerjanya. Hubungan harmonis dan menjunjung tinggi kekeluargaan pun mampu memberi pengaruh ke kinerja pegawai; dan ketersediaan fasilitas kerja, yang berupa peralatan pendukung bagi pegawai dalam mengerjakan tugas. Melalui ketersediaan alat yang layak, maka bisa memperlancar organisasi dalam memperoleh target yang ditentukan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerap dipahami sebagai dorongan atau rangsangan, yang memperjelasnya sebagai tenaga penggerak jiwa maupun jasmani untuk bertindak. Dengan begitu, motif ialah penggerak seseorang guna berperilaku demi memperoleh tujuan yang sudah direncanakan. Masing-masing individu memiliki motif brlainan. Kriteria motif individu sudah terlampir di penjelasan ini (Sitti Nurbaya, 2020):

1. Motif cenderung majemuk, yang berarti bila segala tindakan bukan sekadar memiliki satu tujuan, melainkan multitujuan yang berlangsung secara serempak.
2. Motif bersifat dinamis. Motif seseorang akan berubah seiring perubahan pada kebutuhan atau kehendak seseorang.
3. Motif antarindividu tidak sama, yang memperjelas jika motif merupakan dorongan pada diri manusia guna berperilaku sehingga menjadi pembeda dengan motif orang lain.
4. Motif seseorang cenderung memiliki sifat kompleks, yang memperjelas jika di dalam diri seseorang bakal mendapati bermacam motif guna melakukan tindakan tertentu. Melalui motif itu, maka akan berinteraksi dengan diri seseorang, maka bisa memperlihatkan motif yang kompleks.

Motivasi ialah segala hal yang memicu seseorang atau pegawai dalam menunjang tindakan nyata, terutama dalam mewujudkan kebutuhan. Bila memang seperti itu, berarti motivasi ialah dorongan pribadi sebab keinginannya diakibatkan oleh dalam diri atau dari lingkungan lain. Motivasi pun bisa diperjelas sebagai kondisi dalam diri seseorang yang mengakibatkannya untuk berperilaku dengan cara tertentu agar bisa memastikan pencapaian tujuan. Pemahaman itu sesuai perspektif Armstrong, menyebut bila motivasi cenderung diperjelas sebagai wujud perilaku manusia berdasar pada kehendak dalam memperoleh hasil yang memberi pengharapan sesuai keinginan (Suhariadi, (2013a)). Melalui dua pemahaman itu, mempertegas jika motivasi pada dasarnya sekadar variabel perantara dalam upaya mencapai tujuan dengan menggerakkan perilaku seseorang.

Fuad dan Ahmad (2009:156) memperjelas jika indikator instrumen motivasi adalah berkeinginan memperoleh prestasi, perbaikan, perubahan, memaksimalkan keterampilan kerja, dan berkeinginan dalam memaksimalkan pengetahuan kerja. Harianto dkk (2008: 141) menyebut bila indikator dan dimensi atas motivasi kerja terbagi, seperti faktor pemuas (prestasi yang didapat, diakui, pertanggungjawaban, kesempatan untuk berkembang, puas dalam bekerja, pengembangan karier; dan faktor pemelihara, seperti jaminan atas keamanan maupun keselamatan, serta berhubungan baik dengan rekan kerja ataupun dengan pimpinan.

Pada kajian ini, penggunaan indikator bermaksud guna menilai motivasi kerja. Fuad dan Ahmad (2009: 156) menyebut indikator tersebut, seperti berkeinginan memperoleh prestasi, perbaikan, perubahan, peningkatan terhadap keterampilan, dan berkeinginan memaksimalkan pengetahuan kerja.

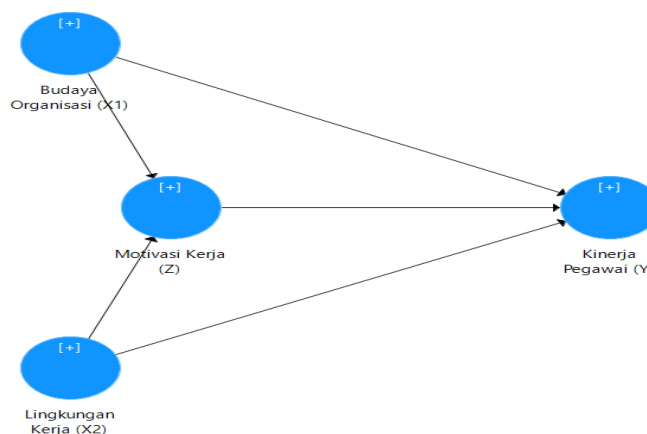
Kinerja Pegawai

Kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang didapat individu tau sekelompok orang berdasar syarat pekerjaan. Pekerjaan akan memiliki syarat yang bisa terlaksana demi memperoleh tujuan, yang bisa dikenal sebagai standar kerja. Standar kerja ialah tingkat yang diinginkan dari suatu pekerjaan untuk bisa dirampungkan dengan maksimal (Marbawi Adamy, 2016)). Kinerja karyawan menjadi penilai atas banyak sedikit karyawan yang berkontribusi terhadap perusahaan, seperti jumlah hasil, mutu hasil, jangka waktu dalam memperoleh hasil, kehadiran, dan bersikap komperatif (Marbawi Adamy, 2016).

Kinerja sebagai kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan seseorang atau kelompok. Kinerja pegawai ialah hasil yang diraih tenaga kerja selama bertindak atau menjalankan pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku masing-masing organisasi.(Priyono (2010)). Robbins dalam website Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Buleleng (2019), kinerja pegawai ialah hasil dari interaksi yang terjadi antara motivasi dengan kemampuan. Pada studi manajemen, kinerja karyawan pun patut dipertimbangkan karena bisa menjadi penentu kinerja dari perusahaan itu. Sukses atau tidaknya kinerja karyawan yang sudah didapat bakal terpengaruh oleh tingkat kinerja karyawan itu sendiri. Bahwa kinerja ialah perilaku organisasional yang memiliki hubungan langsung dengan produksi barang atau dalam menyampaikan jasa.

Kinerja pegawai sesuai penuturan Lijan Poltak Sinambela, dkk (Lijan Poltak Sinambela, (2016)) ialah keterampilan karyawan untuk menjalankan kemampuan tertentu. Kinerja individu dipahami sebagai keterampilan seseorang dalam menjalankan kemampuan tertentu

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE

Kajian ini berjenis kuantitatif, yakni kajian empiris: data yang peneliti kumpulkan akan dikaji agar dapat dihitung ataunumerik. (Sugiyono (2018;13) memaparkan jika penelitian kuantitatif, yaitu prosedur kajian berdasar positivistik (data konkrit). Data kajian berupa angka yang hendak peneliti ukur mempergunakan statistik sebagai alat uji hitungan, terkait permasalahan yang diteliti untuk menciptakan suatu simpulan.

Teknik pengambilan data dalam kajian ini terlihat dalam uraian di bawah.

Tabel 1. Teknik Mengumpulkan Data dan Instrumen (Zuriah, 2006: 172)

No	Teknik Pengumpulan Data	Instrumen
1	Angket (questionnaire)	Daftar Pernyataan Angket
2	Wawancara (interview)	Pedoman wawancara (interview guide)

Priansa (2015: 70) memperjelas kuesioner dikembangkan sesuai indikator dari tiap variabel. Seluruh data yang dikumpulkan pada artikel ini akan peneliti ukur mempergunakan skala ordinal (Likert). Teknik wawancara berguna agar bisa mendapat data tambahan guna melengkapi data yang didapat melalui angket. Teknik analisis data dalam kajian ini menggunakan statistik deskriptif dan inferensial dengan alat uji statistik Partial Least Square PLS versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Indikator	Item Pernyataan	Total jawaban	\bar{X} Ps - p	$(\bar{X}$ Ps - p)/5	Ps-p	Skor Indikator	Kategori
1.	Hubungan antarmanusia dengan manusia	P1	396	4,50	0,90	90%	90	Sangat baik
2.	Kerjasama	P2	381	4,33	0,87	87%	87	Sangat baik
3.	Penampilan Karyawan	P3	373	4,24	0,85	85%	85	Sangat baik
Rata-rata							87,3	Sangat baik

Sumber: Hasil pengolahan data

Sesuai uraian tersebut, memperjelas kategori persepsi informan terhadap variabel budaya organisasi rerata skor 87,3 dikategorikan sangat baik. Hasil ini memperjelas jika budaya organisasi pada Puskesmas Alak Kota Kupang sangat baik. Hubungan baik ini terlihat dengan kesigapan pegawai dalam melayani pasien sehingga tercipta hubungan yang sangat baik dengan pasien. Kerjasama dan kepedulian antar pegawai juga sangat baik. Karena berada dilingkungan kesehatan dan harus menjadi cermin bagi masyarakat menyebabkan para pegawai berpenampilan baik dan bersih. Atas dasar itulah, hipotesis satu yang menyebut bila budaya organisasi Puskesmas Alak Kota Kupang cukup baik, ditolak.

Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja (X2)

No	Indikator	Item Pernyataan	Total jawaban	\bar{X} Ps - p	$(\bar{X}$ Ps - p)/5	Ps-p	Skor Indikator	Kategori
1.	Suasana kerja	P1	374	4,25	0,85	85%	85	Sangat baik
2.	Hubungan dengan rekan kerja	P2	375	4,26	0,85	85%	85	Sangat baik
3.	Tersedianya fasilitas kerja	P3	364	4,14	0,83	83%	83	Baik
Rata-rata							84,3	Sangat baik

Sumber: Hasil pengolahan data

Sesuai pemaparan tersebut, memperjelas jika kategori persepsi informan terhadap lingkungan kerja (X2) dengan rerata skor 84,3 dikategorikan sangat baik. Hal ini memperjelas lingkungan kerja pada Puskesmas Alak Kota Kupang dirasakan sangat memuaskan pegawai karena suasana kerja, relasi dengan rekan kerja, serta ketersediaan fasilitas yang sangat layak. Atas dasar itulah, hipotesis satu yang menyebut jika lingkungan kerja Puskesmas Alak Kota Kupang cukup baik, ditolak.

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Indikator	Item Pernyataan	Total jawaban	\bar{X} Ps - p	$(\bar{X}$ Ps - p)/5	Ps-p	Skor Indikator	Kategori
1.	Kualitas pelayanan	P1	374	4,25	0,85	85%	85	Sangat baik

2.	Memenuhi target	P2	376	4,27	0,85	85%	85	Sangat baik
3.	Utamakan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	P3	372	4,23	0,85	83%	85	Baik
Rata-rata							85	Sangat baik

Sumber: Hasil pengolahan data

Uraian tersebut memperjelas kategori persepsi informan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan skor rata-rata 85 dan dikategorikan sangat baik. Hal ini terjadi karena kualitas pegawai dalam melayani pasien sangat memuaskan. Demikian juga dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi pegawai Puskesmas Alak kota Kupang dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu dan tanggung jawab sesuai dengan indikator kinerja pegawai dan semuanya dikerjakan secara mandiri. Meskipun dari wawancara masih ada beberapa pegawai yang belum mandiri melakukan tugas tanggungjawabnya terutama karena merupakan mahasiswa magang. Berarti hipotesis 1 yang menyebut jika kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang cukup baik, ditolak.

Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Indikator	Item Pernyataan	Total jawaban	\bar{X} Ps - p	$(\bar{X} \text{ Ps-p})/5$	Ps-p	Skor Indikator	Kategori
1.	Menyukai tantangan	Z1	383	4,35	0,87	87%	87	Sangat baik
2.	Dorongan Bertanggungjawab	Z2	371	4,22	0,84	84%	84	Sangat baik
3.	Dorongan untuk berprestasi	Z3	374	4,25	0,85	83%	83	Baik
Rata-rata							84,6	Sangat baik

Sumber: Hasil pengolahan data

Uraian tersebut menggambarkan tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai motivasi kerja (Z) yang diberikan oleh pimpinan Puskesmas Alak Kota Kupang. Persepsi responden tentang motivasi kerja rata-rata skor nya adalah 84,6 dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan jika pimpinan puskesmas memberikan motivasi yang sangat baik jika pegawainya mendapatkan tantangan dalam pekerjaannya, sehingga pegawai memiliki rasa tanggung jawab yang besar dan berimplikasi prestasi kerja yang dicapai sangat baik untuk kemajuan Puskesmas Alak Kota Kupang. Atas dasar itulah, hipotesis satu yang menyebut bila motivasi kerja pada pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang cukup baik, ditolak.

Discriminant Validity

Pengujian kelayakan penggunaan indikator lainnya dalam setiap variabel ialah *discriminant validity* yang terlihat melalui nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruk perlu di atas nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lain. Dari hasil *diskriminant validity* yang ada di Tabel 2 jelas jika nilai *loading* indikator pada setiap konstruk bernilai di atas nilai korelasi pada konstruk lain.

Tabel 2. Discriminant Validity

Indikator Variabel	Budaya Organisasi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	0.765	0.422	0.078	0.246

X1.2	0.747	0.404	0.106	0.241
X1.3	0.893	0.585	0.220	0.440
X2.1	0.583	0.813	0.353	0.462
X2.2	0.396	0.772	0.360	0.481
X2.3	0.474	0.824	0.255	0.425
Z1	0.129	0.311	0.772	0.491
Z2	0.151	0.345	0.765	0.395
Z3	0.174	0.328	0.874	0.433
Y1	0.270	0.366	0.438	0.770
Y2	0.319	0.501	0.463	0.816
Y3	0.410	0.519	0.447	0.860

Average Variance Extracted (AVE)

Prosedur lainnya guna menilai *discriminant validity* ialah perbandingan akar kuadrat dari AVE di tiap konstruk lainnya dalam model. Nilai AVE yang dijadikan syarat pada model yang baik apabila AVE tiap konstruk atau variabel nilainya di atas 0,50. Hasil olah data yang digambarkan pada Tabel 4.13 jika nilai AVE dari masing-masing variabel di atas nilai 0,50 yang diisyaratkan sehingga data pada penelitian ini memenuhi syarat untuk digunakan.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Budaya Organisasi (X1)	0.647
Lingkungan Kerja (X2)	0.645
Motivasi Kerja (Z)	0.648
Kinerja Kerja (Y)	0.666

Sumber: pengolahan data primer 2022

Composite Reliability

Pengujian selanjutnya adalah *composite reliability*: blok indikator yang menilai variabel bisa peneliti evaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha*. Hasil uji *composite reliability* tertera di uraian berikut.

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Budaya Organisasi (X1)	0.743	0.869	0.845
Lingkungan Kerja (X2)	0.726	0.726	0.845
Motivasi Kerja (Z)	0.726	0.726	0.846
Kinerja Pegawai (Y)	0.750	0.759	0.857

Sumber: olahan data primer 2022

Uraian di atas memperjelas bila seluruh variabel sangat reliabel sebab memiliki nilai lebih dari 0,70, maka variabel itu bisa dipergunakan dalam penelitian ini.

Analisis Statistik Inferensial

Inner model atau model struktural sebenarnya bermaksud sebagai penguji pengaruh antarvariabel laten, baik eksogen ataupun endogen. Pengujian dilaksanakan melalui besaran koefisien jalur struktural, serta dengan uji t-statistik yang peneliti dapat melalui teknik *bootstrapping*.

Tabel *Path Coefficients* yang ada di artikel menggambarkan korelasi langsung antara variabel yang peneliti kaji.

Tabel 5. Hasil Uji Bootstrapping

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	-0.092	-0.087	0.147	0.627	0.531
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0.463	0.471	0.138	3.351	0.001
Budaya Organisasi (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.141	0.156	0.109	1.296	0.196
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.327	0.330	0.129	2.542	0.011
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.390	0.385	0.106	3.661	0.000

Sumber: olahan data primer

Uraian tersebut menggambarkan hubungan antarkonstruksi yang bisa diperjelas menjadi:

1. Hipotesis 2: Budaya Organisasi (X1) Berpengaruh ke Motivasi Kerja (Z)

Pengujian *partial least square* menunjukkan nilai uji t-statistik pada budaya organisasi (X1) dalam memengaruhi motivasi kerja (Z) 0,627 yang mana nilai t table di bawah dari yang diisyaratkan 1,96 sehingga budaya organisasi tidak memberi pengaruh cukup penting bagi motivasi bekerja dari pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang. Perihal ini juga didukung oleh nilai signifikansi (PValues), yaitu 0,531 di atas nilai signifikansi yang diisyaratkan 0,05. Simpulannya, yaitu menolak hipotesis 2 (dua) atau budaya organisasi memberi pengaruh cukup penting bagi motivasi kerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang.

2. Hipotesis 3: Lingkungan Kerja (X2) Berpengaruh ke Motivasi Kerja (Z)

Pengujian *partial least square* menunjukkan nilai uji t-statistik pada pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) 3,351, di atas t-tabel yang disyaratkan 1,96 sehingga lingkungan kerja berakibat penting bagi motivasi kerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang. Didukung oleh nilai signifikansi (PValues) yaitu 0,001 atau di bawah signifikansi yang dipersyaratkan 0,05. Simpulannya, yaitu hipotesis 2 (dua) atau lingkungan kerja memberi pengaruh penting bagi motivasi kerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang.

3. Hipotesis 4: Budaya Organisasi (X1) Berpengaruh ke Kinerja Pegawai (Y)

Uji *partial least square* memperjelas nilai uji t-statistik pada budaya organisasi (X1) yang berpengaruh ke kinerja pegawai (Y) 1,296 atau lebih kecil dari nilai t-tabel yang disyaratkan 1,96, maka budaya organisasi tanpa memberi pengaruh cukup penting bagi kinerja karyawan Puskesmas Alak kota Kupang. Didukung nilai signifikansi (PValues) yaitu 0,196 di atas signifikansi yang dipersyaratkan 0,05. Simpulannya, pengujian pengaruh ialah menolak hipotesis 3 (tiga) atau budaya organisasi memberi pengaruh cukup penting bagi kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang.

4. Hipotesis 5: Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Pengujian *partial least square* memperjelas nilai uji t-statistik pada lingkungan kerja (X2) dalam memberi pengaruh ke kinerja karyawan (Y) 2,542 yang mana di atas 1,96 berarti lingkungan kerja berakibat cukup penting ke kinerja karyawan Puskesmas Alak kota kupang. Didukung signifikansi (PValues) 0,011 di bawah signifikansi yang dipersyaratkan 0,05. Simpulannya, menerima hipotesis tiga.

5. Hipotesis 6: Pengaruh Motivasi Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Uji *partial least square* menunjukkan nilai uji t-statistik motivasi kerja (Z) dalam memengaruhi kinerja karyawan (Y) 3,661 di atas t-tabel yang diisyaratkan 1,96 sehingga motivasi kerja berakibat penting pada kinerja karyawan Puskesmas Alak kota kupang. Diperjelas nilai signifikansi (PValues) yaitu 0,000 di bawah signifikansi yang dipersyaratkan 0,05. Simpulannya, menerima hipotesis 4 (empat).

Hubungan tidak langsung atau *specific indirect effect*

Hubungan tidak langsung pada kajian ini ialah dari variabel intervening (Z), yakni variabel yang secara teoretis memberi pengaruh hubungan antarvariabel bebas dan terikat menjadi hubungan tidak langsung, serta tidak bisa peneliti amati/ukur.

Tabel 6. Specific Indirect Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Budaya Organisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Z) - > Kinerja Pegawai (Y)	-0.036	-0.031	0.057	0.630	0.529
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z) - > Kinerja Pegawai (Y)	0.181	0.182	0.077	2.332	0.020

Sumber: pengolahan data primer, 2022

Pemaparan tersebut menggambarkan hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Adapun hubungan tidak langsung tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Hipotesis 7: budaya organisasi X1) memberi dampak ke kinerja karyawan (Y) yang termediasi oleh motivasi kerja (Z)

Pada model penelitian ini, motivasi kerja (Z) tidak memediasi budaya organisasi (X1) dalam memberi dampak ke kinerja karyawan (Y), diperlihatkan dengan nilai t-statistik 0,630 di bawah t tabel: 1,96. Sejalan dengan hal tersebut nilai signifikansi (PValues) 0,529 juga di atas nilai signifikansi: 0,05. Menyimpulkan, hipotesis 5 (lima) **ditolak**.

2. Hipotesis 8: Lingkungan kerja (X2) memberi dampak ke kinerja pegawai (Y) yang termediasi oleh motivasi kerja (Z)

Pada model penelitian ini, motivasi kerja (Z) memediasi pengaruh lingkungan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) diperlihatkan dengan nilai t-statistik 2,332 di atas t tabel yang diisyaratkan yaitu 1,96. Sejalan dengan hal tersebut nilai signifikansi (PValues) 0,020 juga di bawah nilai signifikansi: 0,05. Simpulannya, hipotesis 5 **diterima**.

Nilai R-Square

Mengevaluasi model struktural mempergunakan *r-square* untuk variabel dependen. Berubahnya nilai *r-square* mampu dipergunakan agar bisa mengukur seberapa pengaruhnya variabel talen independen tertentu kapda variabel laten terikat memengaruhi substantif.

Tabel 7. Nilai R-square (R²)

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja pegawai (Y)	0.459	0.440
Motivasi Kerja (Z)	0.172	0.152

Sumber: olah data sekunder 2022

Uraian tersebut memperjelas jika nilai *r-square adjusted* kinerja pegawai 0,440 berarti budaya organisasi, lingkungan kerja maupun motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kerja Puskesmas Alak Kota Kupang sebanyak 44,0% sedangkan sisanya 46,0% ialah kontribusi variabel lainnya tidak termasuk ke model kajian ini. Demikian pula dengan nilai *r-square*

adjusted motivasi Kerja sejumlah 0,152 berarti lingkungan kerja maupun budaya organisasi berkontribusi ke motivasi kerja Puskesmas Alak Kota Kupang sejumlah 15,2% sedangkan sisanya 84,8% kontribusi variabel lainnya yang tidak termasuk ke model kajian ini.

KESIMPULAN

Beracuan ke hasil kajian, maka memberi simpulan bahwa:

1. Persepsi responden terhadap budaya organisasi (87,3%), lingkungan kerja (84,3%), motivasi kerja (84,6%) dan kinerja pegawai (85%) pada Puskesmas Alak Kota Kupang semuanya dapat dikategorikan rata-rata dengan sangat baik.
2. Budaya organisasi berakibat tidak penting bagi motivasi kerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang, yang diperlihatkan oleh pengolahan data: nilai t-statistik di bawah t-statistik ($0,627 < 1,96$) dan Pvalues di atas signifikansi ($0,531 > 0,050$).
3. Lingkungan kerja berakibat penting bagi motivasi kerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang, yang diperlihatkan oleh pengolahan data: nilai t-statistik di atas t-statistik ($3,351 > 1,96$) dan Pvalues di bawah nilai signifikansi ($0,001 < 0,050$).
4. Budaya organisasi berakibat tidak penting bagi kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang, yang diperlihatkan oleh olah data yang memperlihatkan nilai t-statistik di bawah t-statistik ($1,296 < 1,96$) dan Pvalues di atas nilai signifikansi ($0,196 > 0,050$).
5. Lingkungan kerja berakibat penting bagi kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang diperlihatkan melalui pengolahan data: t-statistik di atas t-statistik ($2,542 > 1,96$) dan juga nilai Pvalues di bawah signifikansi ($0,011 < 0,050$).
6. Motivasi kerja berakibat penting bagi kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang dibuktikan hasil olah data yang menunjukkan nilai t-statistik di atas t-statistik ($3,661 > 1,96$), juga nilai Pvalues di bawah dari nilai signifikansi ($0,000 < 0,050$).
7. Motivasi kerja tidak dapat memediasi budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang dibuktikan dengan hasil olah data yang memperjelas nilai t-statistik di bawah t-statistik ($0,630 < 1,96$) dan juga nilai Pvalues di atas signifikansi ($0,529 > 0,050$).
8. Motivasi kerja bisa memediasi lingkungan kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan di Puskesmas Alak Kota Kupang dibuktikan oleh hasil olah data yang memperjelas nilai t-statistik di atas t-statistik ($2,332 > 1,96$), serta nilai Pvalues di bawah nilai signifikansi ($0,020 < 0,050$).
9. Kontribusi budaya organisasi, lingkungan kerja maupun motivasi kerja berkontribusi kepada kinerja karyawan Puskesmas Alak Kota Kupang sebesar 0,440 atau 44,0% sedangkan tersisa 56,0% merupakan kontribusi variabel lainnya tidak tergolong model kajian ini. Dengan keterlibatan lingkungan kerja ataupun budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Puskesmas Alak Kota Kupang sejumlah 0,152 (15,2%), maka tersisa 84,8% kontribusi variabel lainnya yang tidak tergolong model kajian ini

REFERENSI

- Fuad, Noor dan Ahmad Gofur. 2009. *Integrated Human Resources Development*, Jakarta: PT.Grasindo
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Lijan Poltak Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marbawi Adamy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktik dan Penelitian)*. Ljokseumawe: Unimal Press.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. \Penerbit Zifatama Publisher (Vol. 53). Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Rivai, Veitzhal dan Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku. Organisasi*. Jakarta:

PT Raja Grafindo Persada

- Sedarmayanti.2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sitti Nurbaya. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Nas Media Pustaka. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Simanjuntak, Payaman J.2011. *Majemen & Evaluasi Kinerja*.Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19 ed.). Bandung: Alfabeta.
- Suhariadi, F. (2013a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 115–122.
- Fathoni, M. I., Indrayani, I., Indrawan, M. G., & Yanti, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 163.
- Lusigita, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Bandung. *Jagadhita*, 4(1), 1–14.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). The Jossey-Bass Business & Management Series (5 Th Editi, Vol. 4). New Jersey, Canada: John Wiley & Sons, Inc.