

Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan

Oleh : M. A. Habibi Kadir

Universitas Esa Unggul

abiplas@gmail.com

ABSTRAK

Tingginya ketidakhadiran pegawai serta belum adanya rasa adil terhadap pemberian kompensasi kepada pegawai merupakan faktor yang diindikasikan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja pada pegawai yang bisa berakibat kinerja pegawai menurun, maka perlu dilakukan penelitian terkait apakah motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi telah memberikan kepuasan kerja serta peningkatan kinerja. Penelitian kami bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian kami dilakukan kepada pegawai yang bekerja pada kantor kementerian ketenagakerjaan dengan menggunakan survei. Metode analisis data pada penelitian kami menggunakan metode Structural Equation Model (SEM). Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat dalam proses produksi tetapi memiliki peranan penting dalam kegiatan produksi suatu organisasi. Kedudukan sumber daya manusia saat ini bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun organisasi. Kinerja yang baik tentunya harus dibarengi dengan kualitas sumber daya manusia yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Ketidakpuasan pegawai merupakan titik awal dari masalah-masalah yang muncul dalam organisasi seperti kemangkiran, konflik antara pimpinan dengan bawahan dan perputaran

pegawai. Sedangkan dari sisi pegawai, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi. Membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses yang panjang karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Sistem kompensasi merupakan salah satu subsistem yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, kompensasi yang layak akan memacu semangat dan loyalitas seseorang pada

organisasi karena mereka merasa diperhatikan dan dinilai sesuai dengan harapannya.

Data absensi Biro Kepegawaian, bulan Januari menunjukkan tingkat ketidakhadiran pegawai Kementerian Ketenagakerjaan mencapai 26 orang dan terus mengalami penurunan hingga bulan Juni menjadi 14 orang. Tingkat ketidakhadiran pada bulan Juli kembali naik menjadi 19 orang. Kenaikan tingkat kehadiran terjadi pada bulan september sebanyak 24 orang dan bulan desember sebanyak 28 orang. Ketidakhadiran pegawai bila diperhatikan paling banyak pada keterangan absen, dimana persentase ketidakhadiran karena absensi mencapai 38,17% dalam setahun.. Tingginya ketidakhadiran karyawan dengan keterangan absen menunjukkan bahwa motivasi karyawan untuk bekerja masih kurang sehingga menyebabkan kinerja mereka juga tidak maksimal. Untuk itu perlu cara untuk memotivasi pegawai antara lain dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi memiliki fungsi sebagai penyemangat dan dorongan yang berupa upah/gaji agar pegawai lebih antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemberian kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia dan menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut dalam memikat pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Kompensasi diberikan secara tepat akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Nurfaiyah dan Damajanti (2012), motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Samwon Busana Indonesia. Jehanzeb, Rasheed,

Raheed, Aamir (2012), tingkat imbalan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang kuat di sektor perbankan dari Arab Saudi. Sledge, Miles, Copping (2008), budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Susan, Gakure, Kiraithe, Waititu (2012), terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hameed, Ramzan, Zubair, Ali dan Arslan (2014), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Teclmichael dan Soeters (2006), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Agwu (2014), budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Daft (2010), budaya organisasi yang positif meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi, membentuk dan menyalurkan perilaku mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Shazad, Fakhar, Iqbal dan Gulzar (2013), budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Roos dan Eeden (2012), motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Alyahyah dan Saad (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Singh dan Tiwari (2011), motivasi berpengaruh terhadap kepuasan. Penelitian oleh Yaseen (2013), hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan. Awan dan Asghar (2014) dan Fadlallah (2015), kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Javed, Khan, Azam dan Iqbal (2010), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Sofat (2012), motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen dan Ibrahim (2014), budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nelson (2008), Salisu, Chinyio dan Suresh (2015), kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian kami bertujuan untuk: (1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai; (2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai; (3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai; (4) Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; (5) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai; (6) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; (7) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAHAN DAN METODE

Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2000), menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh prestasi kerja, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa (Ilyas, 2001).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2005). Robbins (2006), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sehingga dimensi dari kepuasan kerja menurut Munadar, Smith, Kendall dan Hulin (2004), adalah kondisi

kerja, rekan kerja, peluang promosi, pengawasan, gaji.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008), budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dimaknai bersama oleh semua karyawan dalam organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Luthans (2006), budaya organisasi adalah nilai yang ditemukan, digali, atau dikembangkan oleh suatu grup saat menghadapi masalahnya baik masalah internal maupun eksternal yang dirasakan berharga dan perlu diajarkan kepada setiap karyawan baru sebagai cara dalam melihat, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah tersebut. Mathis dan Jackson (2000), mengemukakan budaya organisasi adalah pola nilai dan keyakinan bersama yang memberikan arti dan peraturan perilaku bagi anggota organisasional. Adapun dimensi dari Robbins dan Judge (2008) yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap rincian, orientasi hasil Orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandapan.

Kompensasi

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis, 2000). Dessler (2010), menyatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Mondy (2008), istilah kompensasi mencakup semua imbalan total yang diberikan kepada para karyawan sebagai timbal baik untuk jasa mereka. Veitzhal, Rivai dan Ella (2010), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, pertama kompensasi langsung yakni kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, upah,

insentif yang merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kedua kompensasi tidak langsung, kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni *benefit* dan *services* (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *services* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olah raga dan darma wisata (*family gathering*).

Motivasi Kerja

Jones dan George (2008) motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi. Uno (2012), motivasi merupakan dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya. Dimensi dari motivasi menurut McClelland (1987) yang mana, motivasi merupakan timbulnya tingkah laku karena dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang ada dalam diri manusia. Pertama, *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Kedua, *need for affiliation* (kebutuhan akan berafiliasi), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungan dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain dan ketiga, *need for power* (kebutuhan akan kekuasaan), kebutuhan

untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang mepedulikan perasaan orang lain.

HIPOTESIS PENELITIAN

Singh dan Tiwari (2011), Nurfaiah dan Damajanti (2012), Jehanzeb, et al. (2012) dan Roos dan Eeden (2012), motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang mana dalam penelitiannya motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pegawai yang tidak puas atas pekerjaannya dapat di motivasi bekerja lebih baik lagi untuk memperbaiki dirinya. Maka dengan adanya motivasi yang tinggi akan tercermin rasa tanggung jawab dan gairah kerja yang menciptakan suatu keinginan untuk bekerja dan memberikan sesuatu yang terbaik untuk pekerjaannya. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₁: Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Luthans (2006), kompensasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Uang tidak hanya membuat karyawan dapat mencukupi kebutuhan hidup namun juga besarnya kompensasi merupakan salah satu indikator karyawan dihargai oleh perusahaan. Nelson (2008), Yaseen (2013), Salisu, et al. (2015), terdapat pengaruh antara kompensasi dengan kepuasan kerja pada karyawan. Besarnya tingkat kompensasi untuk masing-masing instansi berbeda disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu permintaan dan penawaran tenaga kerja, kemampuan instansi/perusahaan, kemampuan dan keterampilan tenaga kerja, peranan perusahaan, serikat buruh, besar

kecilnya resiko pekerjaan, campur tangan pemerintah dan biaya hidup. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₂: Kompensasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Sempene, et al. (2002), Sledge, et al. (2008), Nurfaiyah dan Damajanti (2012) dan Habib, et al. (2014), budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dapat dikatakan semakin baik budaya organisasi akan menaikkan kepuasan kerja karyawan. Persepsi karyawan terhadap budaya atau kebiasaan dalam organisasi dapat menentukan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₃: Budaya organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Nurfaiyah dan Damajanti (2012), Susan, et al. (2012) dan Sofat (2012), motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan motivasi menyebabkan peningkatan kinerja dan penurunan motivasi menyebabkan penurunan kinerja (Kothari, 2008). Semakin tinggi tingkat motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, semakin tinggi kinerja atau prestasi kerja pegawai tersebut. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₄: Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Teclemichael dan Soeters (2006), Javed, et al. (2010) dan Hameed, et al. (2014), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena pemberian kompensasi yang sesuai akan meningkatkan kinerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu wujud pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis

pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₅: Kompensasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Daft (2010), budaya organisasi yang positif meningkatkan kinerja karyawan dengan memotivasi, membentuk dan menyalurkan perilaku mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Roos dan Eeden (2012), Alyahyah dan Saad (2013), Shahzad, et al. (2013) dan Agwu (2014), budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2010). Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₆ : Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

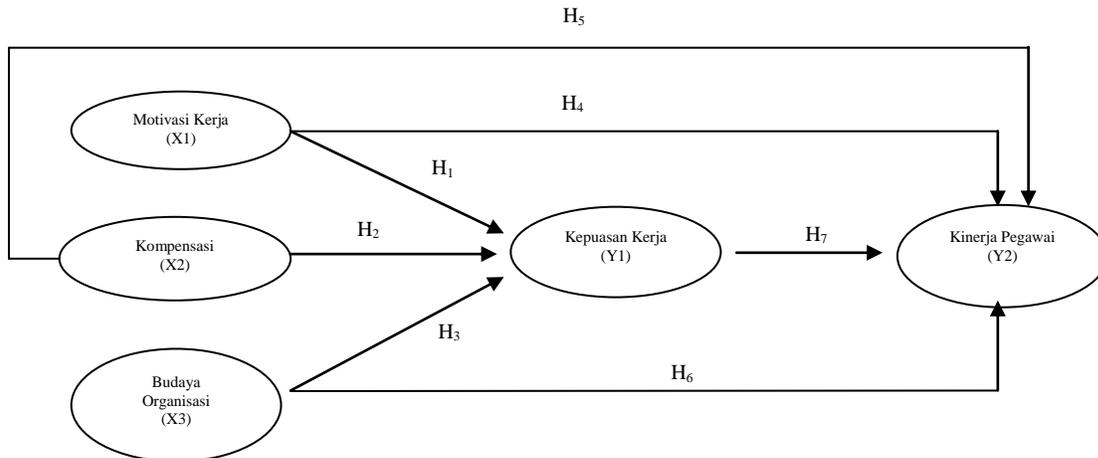
Luthans (2006), diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawainya. Nurfaiyah dan Damajanti (2012), Awan dan Asghar (2014) dan Fadlallh (2015), kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang pegawai

akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₇ : Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kerangka pikir penelitian dapat digambarkan sebagaimana gambar 1

Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian kami merupakan survei pada pegawai Kementerian Ketenagakerjaan yang berjumlah 300 responden. Dalam menentukan ukuran sampel disesuaikan dengan patokan sampel yang baik dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling SEM*. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation (ML)*, yang mana pengambilan sampel yang efektif untuk sampel berkisar 150-400 sampel (Sekaran, 2004).

Pengukuran

Dalam penelitian kami, terdapat tiga variabel bebas (eksogen) yaitu motivasi kerja, kompensasi dan budaya organisasi dan dua variabel terikat (endogen) yaitu kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian kami, variabel-variabel diukur dengan: Motivasi kerja (*motivation*)

dimensi dari McClelland (1987), yang mana dimensinya terdiri dari *need for achievement*, *need for affiliation* dan *need for power*. Kompensasi (*compensation*) dimensi dari Veitzhal, Rivai dan Ella (2010), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: *financial dan nonfinancial*. Budaya organisasi menggunakan dimensi dari Robbins dan Judge (2008) yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap rincian, orientasi hasil Orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian. Kepuasan kerja diukur dengan dimensi dari Munadar, Smith, Kendall dan Hulin (2004), adalah kondisi kerja, rekan kerja, peluang promosi, pengawasan, gaji. Selanjutnya kinerja karyawan dengan dimensi dari Ilyas (2001) yang meliputi prestasi kerja, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

Selanjutnya dari dimensi pengukuran tersebut yang ditampilkan dalam bentuk kuesioner, kami melakukan uji validitas dan

uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Dalam pengujian ini nilai yang diperoleh harus lebih besar dari 0,5 yang artinya bahwa analisis faktor tepat atau sesuai untuk digunakan, serta dapat diproses lebih lanjut (Malhotra, 2004). Skala motivasi kerja 30 operasional dan hanya 21 operasional yang valid, skala kompensasi ada 9 operasional dan hanya 8 operasional yang valid, budaya organisasi ada 14 operasional dan hanya 9 operasional yang valid, kepuasan kerja ada 31 operasional dan hanya 21 operasional yang valid dan kinerja pegawai ada 12 operasional dan semua dinyatakan valid.

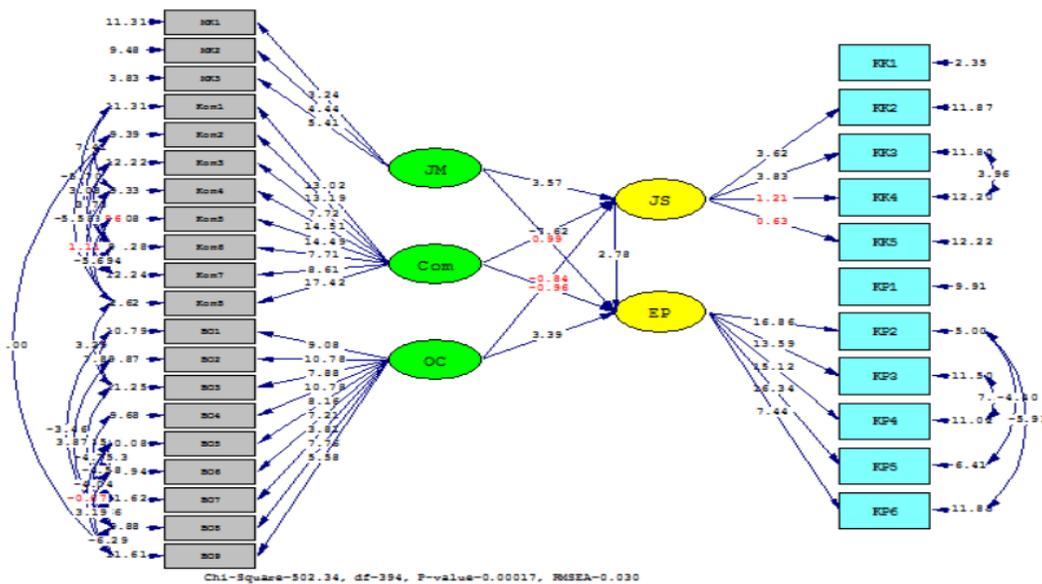
Uji reliabilitas nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari > 0,5 yang artinya *reliabel* (Anindita dan Hasyim, 2009), yaitu dapat dikatakan operasional-operasional motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan dan kinerja karyawan dapat

dikatakan terpercaya sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian. Tahap berikutnya, data kami olah dengan menggunakan metode analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). SEM mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks serta efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya (Hair, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian kami berfokus pada motivasi kerja, kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dan hasilnya menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan diperoleh hasil tidak semua data mendukung hipotesis atau tidak semua hipotesis diterima, sebagaimana pengujian *Structural Equation Model* telah kami lakukan, dapat terlihat pada Gambar 2 berikut ini:

Gambar 2
Path Diagram T-Value



Description of Figure 2:

JM (Job Motivation), Com (Compensation), CO (Cultural Organization), JS (Job Satisfaction), and EP (Employee Performance).

Path Diagram T.Value (Gambar 2) terlihat bahwa motivasi kerja dalam penelitian kami menggunakan 3 dimensi yang meliputi motivasi prestasi sebesar 3,24 (MK1), motivasi berafiliasi sebesar 4,44 (MK2) dan motivasi kekuasaan sebesar 5,41 (MK3). Terlihat dari nilai-nilai dimensi tersebut bahwa motivasi kekuasaan yang nilainya paling tinggi terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai masih termotivasi untuk mendapatkan kekuasaan karena beranggapan bahwa ketika sudah mendapatkan kekuasaan atau jabatan yang strategis maka dengan mudah untuk menyusun strategi sehingga bisa mencapai tujuannya yang bisa berdampak pada kepuasan kerja bagi pegawai tersebut.

Variabel kompensasi dalam penelitian kami terdapat 8 operasional yang meliputi Kom1 sebesar 13,02, Kom2 sebesar 13,19, Kom3 sebesar 7,72, Kom4 sebesar 14,51, Kom5 sebesar 14,49, Kom6 sebesar 7,71, Kom7 sebesar 8,61 dan Kom8 sebesar 17,42. Dalam penelitian kami operasional kompensasi yang memiliki nilai paling rendah yaitu Kom6 operasional kompensasi nonfinansial mengenai asuransi kesehatan, yang mana pemberian asuransi yang didapat dari Kementerian Ketenagakerjaan secara otomatis dipotong dari gaji pokok bulanan sesuai dengan pangkat golongan pegawai yang bersangkutan.

Variabel budaya organisasi dalam penelitian kami terdapat 9 operasional yang meliputi BO1 sebesar 9,08, BO2 sebesar 10,78, BO3 sebesar 7,88, BO4 sebesar

10,78, BO5 sebesar 8,16, BO6 sebesar 7,21, BO7 sebesar 3,81, BO8 sebesar 7,76 dan BO9 sebesar 5,58. Dalam penelitian kami operasional budaya organisasi yang memiliki pengaruh paling tinggi yaitu BO2 dan BO4 masing-masing dengan indikator perhatian terhadap rincian dan orientasi hasil dengan operasional pegawai selalu diharapkan memperlihatkan kecermatan dalam bekerja serta lebih memusatkan perhatian pada hasil dari pada teknik serta proses untuk mencapai suatu hasil pekerjaan yang baik sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel kepuasan kerja dalam penelitian kami menggunakan 5 dimensi yang meliputi pekerjaan itu sendiri (KK1), gaji sebesar 3,62 (KK2), kesempatan untuk mendapatkan promosi sebesar 3,83 (KK3), pengawasan sebesar 1,21 (KK4) dan rekan kerja sebesar 0,63 (KK5). Dalam penelitian kami terlihat kesempatan untuk mendapatkan promosi yang memiliki nilai paling tinggi. Kesempatan untuk mendapatkan promosi pada suatu tempat bekerja menjadi salah satu tujuan utama bagi setiap pegawai. Untuk mencapai tujuan tersebut maka setiap pegawai sepatutnya memperbaiki kinerja dalam bekerja sehingga bisa jadi prioritas untuk mendapatkan promosi jabatan jika ada posisi jabatan yang kosong.

Diskusi

Berdasarkan Gambar 2 *Path Diagram T-Value* diatas yang merupakan hipotesis dalam penelitian kami, tersaji dalam persamaan struktural berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hubungan Struktural

| Hipotesis | Pernyataan Hipotesis | T-Value | Keterangan |
|----------------|---|---------|--------------------------------|
| H ₁ | Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. | 3.57 | Data mendukung hipotesis |
| H ₂ | Kompensasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. | -7.62 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H ₃ | Budaya organisasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. | -0.84 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H ₄ | Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. | 0.99 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H ₅ | Kompensasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. | -0.96 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H ₆ | Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. | 3.39 | Data mendukung hipotesis |
| H ₇ | Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. | 2.78 | Data mendukung hipotesis |

Hipotesis pertama (H₁), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H₁ yaitu terdapat pengaruh antara motivasi kerja sebesar 3,57 terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada kantor Kementerian Ketenagakerjaan.

Hipotesis kedua (H₂), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H₂ yaitu kompensasi yang tinggi tidak meningkatkan kepuasan kerja sebesar -7,62. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Setiap organisasi sebaiknya berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawainya dengan memberikan program kompensasi yang adil dan layak serta kompetitif. Dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat pegawai

menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas.

Hipotesis ketiga (H₃), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H₃ yaitu budaya organisasi yang tinggi tidak meningkatkan kepuasan kerja sebesar -0,84. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tidak selamanya budaya organisasi yang baik dalam suatu organisasi bisa mempengaruhi kepuasan kerja bagi pegawai. Namun tidak sedikit penelitian yang mendapatkan hasil yang sebaliknya dimana budaya organisasi yang baik bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

Hipotesis keempat (H₄), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H₄ yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

sebesar 0,99. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang dimiliki para pegawai Kantor Kementerian Ketenagakerjaan rendah, sehingga berdampak pada kinerja yang rendah pula.

Hipotesis kelima (H_5), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H_5 yaitu kompensasi yang tinggi tidak meningkatkan kinerja pegawai sebesar -0,96. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi yang diterima para pegawai Kantor Kementerian Ketenagakerjaan rendah, sehingga berdampak pada kinerja yang rendah.

Hipotesis keenam (H_6), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H_6 yaitu terdapat pengaruh antara budaya organisasi sebesar 3,39 terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi. Semakin tinggi budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Kementerian Ketenagakerjaan. Budaya organisasi dapat membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi akan meningkatkan kekompakan tim antar unit kerja dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang dapat mengikat orang dalam organisasi.

Hipotesis ketujuh (H_7), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H_7 yaitu terdapat pengaruh antara kepuasan kerja sebesar 2,78 terhadap kinerja pegawai. Pada hipotesis ketujuh ini dapat dikatakan bahwa hasil penelitian berpengaruh tinggi antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Ketenagakerjaan.

Implikasi Manajerial

Penelitian kami ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja,

kompensasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Implikasi manajerial yang dapat diajukan yaitu dengan melihat dimensi yang digunakan pada penelitian kami meliputi pada hasil penelitian yang menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian kami memberikan implikasi terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam suatu instansi pemerintahan untuk lebih memperhatikan dimensi-dimensi motivasi baik itu motivasi dalam berprestasi, motivasi berafiliasi maupun motivasi dalam hal kekuasaan. Dimensi motivasi kerja ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja dimana seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya jika terlebih dahulu ia mempunyai motivasi kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja para pegawai meningkat tentunya tidak terlepas dari peran pimpinan dalam memotivasi para pegawainya. Pimpinan dapat melakukan pendekatan terhadap para pegawainya dengan memberikan pengarahan yang bisa membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga pegawai merasa diperhatikan. Selain itu, dengan mendengarkan keluhan para pegawai maka pimpinan bisa secara langsung mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Diharapkan dengan begitu maka para pegawai merasa dihargai sehingga dapat menimbulkan motivasi kerja. Implikasi manajerial yang dapat diajukan mengenai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada penelitian kami yaitu budaya organisasi diharapkan mampu menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota organisasi mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggota harus berperilaku.

Implikasi manajerial yang dapat diajukan mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada penelitian kami yaitu kepuasan kerja yang rendah disebabkan oleh anggapan pegawai bahwa pegawai yang malas ataupun yang rajin akan mendapatkan balas jasa yang sama. Dalam hal ini bisa mempengaruhi pegawai yang rajin untuk mengurangi produktivitas bagi pegawai yang loyal dan punya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Guna meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, maka hal ini perlu dilakukan adalah peningkatan dukungan dan arahan dari pimpinan terhadap bawahannya.

SIMPULAN DAN SARAN

Temuan pada penelitian kami dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama, terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kementerian Ketenagakerjaan.

Keterbatasan penelitian

Keterbatasan dalam penelitian kami tentunya memberikan dampak pada ketidaktepatan hasil yang diperoleh dari penelitian kami. Keterbatasan tersebut antara lain adalah pada penelitian kami

menggunakan kuesioner sebagai alat ukur karena keperluan penghematan waktu dan tenaga, keterbatasan seperti bias dalam mengisi pertanyaan, untuk pengisian kuesioner bisa terdapat kemungkinan pada saat pengisian kuesioner responden tidak mengisi dengan sesungguhnya atau hanya mengisi berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan dan bukan kondisi sebenarnya yang sedang terjadi. Hal ini dapat menyebabkan pengukuran yang digunakan tidak menggambarkan variabel secara nyata.

Saran

Berdasarkan hal di atas dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Kementerian Ketenagakerjaan dimasa yang akan datang. Peneliti menyarankan agar mempertahankan dan menjaga pengaruh positif motivasi kerja yang telah menunjukkan pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja atau bahkan dapat ditingkatkan lagi dengan cara memberikan motivasi yang lebih dengan cara memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Dalam hal pemberian kompensasi juga sangat berperan penting dalam hal peningkatan kepuasan kerja karena jika kompensasi yang diterima oleh pegawai makin baik maka akan meningkatkan kepuasan terhadap pegawai yang berdampak pada organisasi.

Selanjutnya pada budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada penelitian kami sudah baik yang mana budaya organisasi diharapkan mampu menciptakan pemahaman yang sama diantara para pegawai mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana pegawai harus berperilaku. Begitupun kepuasan kerja yang dimiliki instansi Kementerian

Ketenagakerjaan sudah bagus sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun untuk menjaga hal tersebut tentunya para pegawai harus dapat memaksimalkan lagi kemampuannya untuk bekerja lebih baik sehingga hasil kinerjanya pun meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Asdam, Muhamad. *Peningkatan Motivasi.*, Jurnal Pendidikan
- A. Noesyirwan, Moeins, H.Prof.DR, MM, MSi. *Perencanaan Sumber Daya Manusia.* Universitas Tridinanti, Palembang, 2011.
- Daft, Ricahrd. *Manajemen.* Jakarta. Erlangga. 2000.
- Dale Furtwengler. *Penilaian Kinerja.* Andi, Yogyakarta, 2002.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management.* Sevent Edition, Prentice-Hall, 1997.
- Hadi, Susilo. *Manajemen.* Yogyakarta:BPFE. 2005.
- Handoko,T,Hani. *Manajemen.* BPFE-Yogyakarta, 1995.
- Handoko, Hadi. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta:BPFE. 2000.
- Malayu, S.P, Hasibuan. *Manajemen Suberdaya Manusia dan Kunci Keberhasilan.* CV Masagung, Jakarta, 1990.
- Marzuki. *Metodologi Riset.* cetakan Keempat, BPFE – UII, Yogyakarta, 1989.
- Moekijat, Drs. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Mandar Maju, Bandung, 1991.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN), Edisi Kedua, Yogyakarta, 1996.
- Siswoyo Haryono, H.Prof.Dr, MM, MPd. *Intisari Teori Kepemimpinan.* PT. Intermedia Personalialia Utama, Jakarta, 2011.
- Supardi, MM, *Menyusun Karya Tulis Ilmiah,* BPFE – UII, Yogyakarta, 1996.
- Timpe, A. Dale. *Kinerja.* Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis, PT. Gramedia Asri Media, 1992.