

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**(StudiKasus: Puskesmas-Puskesmasn di KecamatanKuranji)**

**TESIS**



**Oleh:**

**MIZA SULASMI**

**2110018212003**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BUNG HATTA  
2023**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji)

OLEH:  
MIZA SULASMI  
NPM: 2110018212003

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji  
Pada tanggal 27 Februari 2023

Menyetujui:

Pembimbing I

Sefaedi, SE., MM., Ph.D

Pembimbing II

Ren Yuliviona, SE, MM., Ph.D

Ketua Program Studi,

Ren Yuliviona, SE, MM., Ph.D

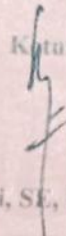
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji)

OLEH:  
MIZA SULASMI  
NPM: 2110018212003

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji  
Pada tanggal 27 Februari 2023

Tim Penguji:

Ketua,



Sefnedi, SE, MM., Ph.D

Sekretaris,



Reni Yuliviona, SE, MM., Ph.D

Anggota,



Dahliana Kamener, BS., MBA., Ph.D

Anggota,



Dr. Erni Febrina Harahap, SE, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Sains Manajemen pada tanggal 27 Februari 2023

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Dekan,



Dr. Erni Febrina Harahap, SE, M.Si

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Miza Sulasmi

NPM : 2110018212003

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi**

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa:

1. Seluruh data, informasi, interpretasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang di sajikan dalam tesis ini, kecuali yang di sebutkan semuanya merupakan hasil pengamatan, penelitian, penyolahan, serta pemikiran saya dengan pengarah dari pembimbing yang ditetapkan.
2. Tesis ini asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik, baik pada Universitas Bung Hatta maupun pada Perguruan Tinggi lainnya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran dalam pernyataan tersebut diatas, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengujian tesis ini.

Padang, Februari 2023

Yang membuat pernyataan,



Miza Sulasmi

NPM. 2110018212003

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja  
pegawai dengan Motivasi Kerja dan  
Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada  
Puskesmas Kecamatan Kuranji).**

**Abstrak**

Kinerja pegawai merupakan variabel penting yang mendapat perhatian dari kedua praktisi dan akademisi. Tujuan Penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (studi kasus pada Puskesmas Kecamatan Kuranji). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Puskesmas Kecamatan Kuranji dimana jumlah sampel sebanyak 118 pegawai dengan menggunakan sensus. Model penelitian ini diujikan kesesuaiannya melalui analisis Structural Equation Model dengan menggunakan software Smart-PLS 3.2.9. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, komitmen organisasi memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja pegawai, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi.

***The Effect of Organizational Culture on Employee Performance With Work Motivation and Organizational Commitment as Mediating Variables (Study at Employee Kuranji District Health Center).***

***Abstract***

*Employee performance is an important variable that has received attention from both practitioners and academics. The purpose of this research is to find out the effect of organizational culture on human resource performance with work motivation and organizational commitment as mediating variables (study at employee Kuranji District Health Center). The population in this study were all employees at Kuranji District Health Center where the number of samples were 118 employees using census. This research tested through an analysis of Structural Equation Model using software Smart-PLS 3.2.9. The result of this research proved that the organizational culture has no effect on Employee Performance, organizational culture has a positive effect on work motivation, organizational culture has a positive effect on organizational commitment, work motivation has a positive effect on Employee Performance, organizational commitment has a positive effect on Employee Performance, work motivation mediates the relationship between organizational culture and Employee Performance, organizational commitment mediates the relationship between organizational culture with Employee Performance.*

*Keywords: Organizational Culture, Employee Performance, Work Motivation, Organizational Commitment.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT beserta junjungan besar Nabi Muhammad SAW, berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Dengan Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Puskesmas Kecamatan Kuranji)”.

Dalam penulisan tesis ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Tafdil Husni, S.E., MBA, selaku Rektor Universitas Bung Hatta Padang.
2. Ibu Dr. Erni Febriana Harahap, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta Padang.
3. Ibu Reni Yuliviona, S.E., M.M. Ph.D, selaku Kaprodi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta Padang.
4. Bapak Sefnedi, S.E., M.M., Ph.D, selaku Pembimbing I dan Ibu Reni Yuliviona, S.E., M.M., Ph. D, selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga serta fikirannya dalam memberikan bimbingan baik berupa ilmu, arahan, petunjuk, maupun saran yang sangat berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.

5. Ibu Dahliana Kamener, MBA, Ph.D dan Ibu Yeasy Darmayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., Ph.D, sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan maupun ilmu yang sangat bermamfaat.
6. Segenap dosen Magister Sains Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan semasa perkuliahan serta karyawan/karyawati Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta Padang.
7. Semuapihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu .  
Dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun kepustakaan, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan perlu evaluasi lebih lanjut agar benar-benar bermanfaat. Penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang, terimakasih.

Padang, Februari 2023

Penulis,

**Miza Sulasmi**



## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAM PERSETUJUAN</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 LatarBelakang .....	1
1.2 RumusanMasalah .....	8
1.3 TujuanPenelitian.....	9
1.4 ManfaatPenelitian.....	10
<b>BABIITINJAUAN PUSTAKADANPENGEMBANGANHIPOTESIS</b> .....	11
2.1 Kajian Literatur .....	11
2.1.1Kinerja pegawai.....	11
2.1.1.1PengertianKinerja pegawai .....	11
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang MempengaruhaiKinerja pegawai .....	14
2.1.2MotivasiKerja.....	14
2.1.2.1PengertianMotivasiKerja .....	14
2.1.2.2Jenis-JenisMotivasiKerja .....	15
2.1.2.3FungsiMotivasiKerja .....	16
2.1.2.4 TujuanMotivasiKerja .....	16
2.1.2.5 Fakrtor-Faktor yang MempengaruhaiMotivasiKerja .....	17
2.1.3KomitmenOrganisasi.....	18
2.1.3.1 PengertianKomitmenOrganisasi.....	18
2.1.3.2 KarakteristikKomitmenOrganisasi.....	19
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang MempengaruhaiKomitmenOrganisasi.....	20
2.1.4BudayaOrganisasi.....	20

2.1.4.1	PengertianBudayaOrganisasi .....	20
2.1.4.2	FungsiBudayaOrganisasi.....	22
2.1.4.3	KarakteristikBudayaOrganisasi.....	23
2.2	PengembanganHipotesis .....	25
2.2.1	PengaruhBudayaorganisasiterhadapKinerja pegawai .....	25
2.2.2	PengaruhBudayaOrganisasiterhadapMotivasiKerja.....	27
2.2.3	PengaruhBudayaOranisasiterhadapKomitmenOrganisasi .....	28
2.2.4	PengaruhMotivasiKerjaterhadapKinerja pegawai.....	29
2.2.5	PengaruhKomitmenKerjaterhadapKinerja pegawai.....	30
2.2.6	MotivasiKerjasebagaiVariabelMediasiantaraBudayaOragni sasi dan Kinerja pegawai .....	31
2.2.7.	KomitmenOrganisasisebagaiVariabelMediasiantaraBudaya Organisasi dan Kinerja pegawai .....	32
2.3	KerangkaKonseptualPenelitian .....	34
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1	ObjekPenelitian .....	35
3.2	Populasi dan SampelPenelitian .....	35
3.3	MetodePengumpulan Data .....	36
3.4	Jenis Data dan Sumber Data.....	36
3.5	DefenisiOperasional dan PengukuranVariabel .....	37
3.5.1	Kinerjapegawai.....	37
3.5.2	MotivasiKerja.....	37
3.5.3	KomitmenOrganisasi.....	37
3.5.4	BudayaOrganisasi.....	38
3.6	PengukuranVariabel .....	38
3.7	TeknikAnalisis Data.....	39
3.7.1	Measurement Model Assessment (MMA) .....	39
3.7.1.1	ConvergentValidity .....	41
3.7.1.2	Discriminant Validity .....	41
3.7.2	AnalisisDeskriptif .....	41
3.7.3	R Square dan Q square .....	43

3.7.4 Structural Model Assessment (SMA) .....	44
3.7.4.1 Tipe Mediasi .....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	46
4.1.1 <i>Respon Rate</i> Responden .....	46
4.1.2 Profil Responden .....	47
4.1.3 <i>Measurement Model Assessment</i> .....	48
4.1.3.1 <i>Convergent Validity</i> .....	49
4.1.3.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	62
4.1.4 Analisis Deskriptif Variabel .....	65
4.1.4.1 Kinerja pegawai .....	65
4.1.4.2 Motivasi Kerja .....	67
4.1.4.3 Komitmen Organisasi .....	70
4.1.4.4 Budaya Organisasi .....	73
4.1.5 <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i> .....	75
4.1.6 <i>Structural Model Assessment</i> .....	77
4.2 Pembahasan .....	81
4.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai .....	81
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja .....	83
4.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi .....	85
4.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai .....	86
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai .....	88
4.2.6 Pengaruh Motivasi Kerja Mediasi Antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai .....	90
4.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Mediasi Antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai .....	91
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>94</b>
5.1 Kesimpulan .....	94
5.2 Implikasi Penelitian .....	95

5.2.1 ImplikasiPraktis.....	95
5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian .....	96
<b>DAFTARPUSTAKA .....</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penilaian SKP Puskesmas di Kecamatan Kuranji.....	4
Tabel 1.2 Fenomena Kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Kuranji Padang .....	5
Tabel 3.1 Populasi Penelitian .....	35
Tabel 3.2 Pengukuran Variabel Penelitian .....	38
Tabel 3.3 Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	43
Tabel 3.4 Kriteria <i>R square</i> dan <i>Q square</i> .....	43
Tabel 3.5 Tipe Pengujian Mediasi.....	45
Tabel 4.1 Distribusi Kuesioner Penelitian.....	46
Tabel 4.2 Profil Responden .....	47
Tabel 4.3 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap I) Kinerja pegawai.....	50
Tabel 4.4 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap II) Kinerja pegawai .....	51
Tabel 4.5 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap I) Motivasi Kerja.....	53
Tabel 4.6 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap II) Motivasi Kerja.....	54
Tabel 4.7 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap I) Komitmen Organisasi.....	56
Tabel 4.8 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap II) Komitmen Organisasi .....	58
Tabel 4.9 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap I) Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4.10 Hasil Analisis <i>Outer Loading</i> (tahap II) Budaya Organisasi .....	61
Tabel 4.11 <i>Discriminant Validity</i> dengan Metode Fornell Larcker Criterion .....	62
Tabel 4.12 <i>Discriminant Validity</i> dengan Metode <i>Cross loading</i> .....	64
Tabel 4.13 <i>Discriminant Validity</i> dengan Metode Heterotrait-Monotrait Ratio .....	65
Tabel 4.14 Deskripsi Kinerja pegawai .....	66
Tabel 4.15 Deskripsi Motivasi Kerja .....	68
Tabel 4.16 Deskripsi Komitmen Organisasi .....	71
Tabel 4.17 Deskripsi Budaya Organisasi .....	74
Tabel 4.18 <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i> .....	76
Tabel 4.19 Pengujian Hipotesis H <sub>1</sub> -H <sub>5</sub> .....	79
Tabel 4.20 Pengujian Hipotesis H <sub>6</sub> -H <sub>7</sub> .....	80

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 KerangkaKonseptual .....	34
Gambar 4.1 <i>Structural Model Assessment</i> .....	78

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I Kuesioner Penelitian .....	106
Lampiran II Tabulasi Data .....	113
Lampiran III Propil Responden.....	126
Lampiran IV <i>Measurement Model Assesment</i> .....	127
Lampiran V Analisis Deskriptif.....	135
Lampiran VI <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i> .....	139
Lampiran VII <i>Structural Model Assesment</i> .....	140

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pembangunan kesehatan merupakan bagian integral dan terpenting bagi pembangunan nasional.

Untuk itu berbagai upaya kesehatan secara menyeluruh, berjenjang dan terpadu baik yang disediakan oleh pemerintah maupun swasta diselenggarakan untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan nasional. Penyelenggaraan pembangunan kesehatan yang berkualitas dan kemampuan hidup sehat secara mandiri bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Masyarakat cenderung menuntut pelayanan umum yang lebih baik, lebih ramah dan lebih bermutu termasuk pelayanan kesehatan.

Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan mutu pelayanan kesehatan maka fungsi pelayanan kesehatan dasar di puskesmas secara bertahap perlu ditingkatkan agar menjadi lebih efektif dan efisien serta memberikan kepuasan kepada pasien, keluarga maupun masyarakat (Kementrian Kesehatan RI, 2014).

Pembangunan Kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat Kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Untuk mencapai tujuan nasional tersebut, puskesmas merupakan salah



satu wadah untuk menyelenggarakan upaya pembangunan yang berkesinambungan yang merupakan suatu rangkaian pembangunan yang menyeluruh, terarah dan terpadu.

Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) dan Upaya Kesehatan Perseorangan (UKP) tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (Kementrian Kesehatan RI, 2014). Puskesmas merupakan unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab terhadap pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya. Dengan demikian tugas dan fungsi Puskesmas mengacu pada kebijakan pembangunan kesehatan pemerintah daerah Kabupaten/ Kota yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Lima Tahunan dinas Kabupaten/ Kota.

Salah satu teori yang digunakan untuk menilai kinerja adalah yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang dikenal dengan teori motivasi hygiene dan dua factor Herzberg, kedua factor tersebut disebut ketidakpuasan dan (*dissatisfiers*) dan kepuasan (*satisfiers*) atau hygiene motivator atau factor intrinsik-ekstrinsik untuk meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian Herzberg (1966) menyangkut teorinya ada dua kesimpulan. Pertama, ada seperangkat kondisi ekstrinsik dalam konteks pekerjaan yang menghasilkan ketidakpuasan di antara pegawai jika kondisi ini tidak terpenuhi. Jika

kondisi ini terpenuhi, hasinya tidak perlu memotivasi pegawai. Kondisi inilah yang disebut ketidakpuasan atau *factor hygiene*, karena dibutuhkan paling tidak mempertahankan tingkat “*dissatisfaction*”. Meliputi komitmen, budaya, gaji, keamanan kerja, kondisi kerja. Kedua, seperangkat kondisi intrinsik pegawai akan membangun tingkat motivasi yang kuat yang hasilnya adalah kinerja pegawai yang baik. Jika kondisi ini tidak terpenuhi, maka kinerja tidak terbukti memberikan tingkat kepuasan yang tinggi.

Perkembangan dan pertumbuhan dari suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan untuk menciptakan dan menanamkan budaya organisasi yang baik dalam organisasi dan dengan memberikan motivasi kerja yang baik dan komitmen organisasi yang sangat kuat kepada para pegawai sehingga terciptalah lingkungan yang nyaman bagi setiap anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pada pegawai tersebut yang sangat menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut.

Kecamatan Kuranji merupakan salah satu kecamatan dengan penduduk terbanyak di kota Padang yang saat ini memiliki 3 (tiga) Puskesmas yaitu Puskesmas Kuranji, Puskesmas Belimbing, dan Puskesmas Ambacang. Setiap Puskesmas dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan dan evaluasi terhadap mutu dan akses pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Puskesmas dapat berjalan dengan optimal apabila didukung kinerja pegawai yang baik dan berkualitas.

Sebagaimana layaknya suatu organisasi, Puskesmas di lingkungan Kecamatan Kuranji dituntut untuk berkinerja tinggi. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut harus didukung oleh kinerja pegawai di mana kinerja pegawai ini merupakan analogi dari kinerja individu dalam Puskesmas. Mangkunegara (2017) mengartikan bahwa kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk mengetahui dan mengungkap fenomena kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji Kota Padang dapat dilihat dari penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP) dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penilaian SKP Puskesmas di Kecamatan Kuranji**

Tahun	Nilai			Rata-Rata
	Belimbing	Kuranji	Ambacang	
2017	81,36	80,14	81,54	81,01
2018	81,86	81,32	81,92	81,70
2019	82,39	81,79	82,36	81,18
2020	83,62	82,67	83,14	82,81
2021	84,34	83,14	83,76	83,74
<b>Rata-Rata</b>				<b>82,08</b>

Sumber: Hasil SKP Puskesmas Belimbing, Kuranji, Ambacang 2017-2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata nilai SKP pegawai di Puskesmas Belimbing, Kuranji, dan Ambacang senantiasa mengalami kenaikan dari tahun 2017 hingga 2021. Disamping itu nilai rata-rata SKP pegawai selama lima tahun terakhir adalah 82,08

dan tergolong dalam kategori baik. Meskipun demikian, kondisi tersebut harus dipertahankan dan untuk masa yang akan datang agar dapat ditingkatkan menjadi kategori sangat baik.

Untuk mendukung pernyataan sebelumnya dan untuk mengetahui dan mengungkapkan fenomena lain dari Kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji Kota Padang, maka dilakukan survei awal dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Fenomena Kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Kuranji Padang**

No.	Pernyataan	Jawaban (orang)		Persentase (%)	
		Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju
1.	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi	19	11	63,33	36,67
2.	Saya berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat	22	8	73,33	26,67
3.	Saya dapat bekerjasama dengan staff yang lain.	23	7	76,67	23,33
4.	Saya terbuka dan terusterang dalam pengawasan.	15	15	50,00	50,00
5.	Saya menggunakan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	21	9	70,00	30,00
6.	Saya memahami peraturan dengan baik dan menggunakan peraturan dalam melayani masyarakat.	16	14	53,33	46,67
7.	Saya bangga dengan unit kerjasaya	21	9	70,00	30,00

8	sayaperhatianterhadappekerjaan yang diberikan	17	13	56,67	43,33
9	Saya mandiri dan hanyainginmengerjakanapa yang harusdikerjakan	16	14	53,33	46,67
10	Saya terbukadalammelayanimasyarakat.	15	15	50,00	50,00
11	Saya maumelakukanusahaekstradalam menyelesaikanpekerjaandenganbaik.	13	17	43,44	56,67
12	Saya jarangmenggunakanbantuan yang tersediauntukmelayanimasyarakat denganbaik.	20	10	66,67	33,33
<b>Rata-rata</b>				<b>60,56</b>	<b>39,44</b>

Sumber: Hasil survey 2022

Berdasarkan survey awal yang telah dilakukan kepadatenagamedis pada Puskesmas di KecamatanKuranji yang berjumlah 30 orang dapatdisimpulkansebagai berikut, pada Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa responden memberikan jawaban dengan kategori tidak setuju yaitu 39,44%, sementara sisanya memberikan jawaban dengan kategori setuju yakni 60,56%. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai Puskesmas di KecamatanKuranji kota Padang sudah dapat dikatakan baik tetapi belum bisaditikan sangat baik untuk memberikan pelayanan kepadamasyarakat, Misalnyaterdapatsebanyak 56,67% pegawai menyatakan bahwa mereka tidak maumelakukanusahaekstradalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, kemudian sebanyak 50% pegawai menyatakan bahwa mereka tidak terbuka dan terusterang dalam pengawasan dan tidak terbuka dalam melayani masyarakat.

Salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja (Aprilia, 2019; Goni *et al.*, 2021; Risky *et al.*, 2019). Motivasi kerja adalah sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan (Siagian, 2018). Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin baik motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi (Aji *et al.*, 2020; Angraini *et al.*, 2021; Prabowo *et al.*, 2021). Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memiliki hak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara anggota-anggotanya dari organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2018). Hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik komitmen organisasi dari seorang pegawai maka akan semakin kuat keterkaitannya dengan organisasi tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai selain motivasi kerja dan komitmen organisasi adalah budaya organisasi (Budiarti & Bukhori, 2018; Kokiroba *et al.*, 2021; Wiyanto & Idruz, 2021). Hofstede *et al.*, (2019), berpendapat bahwa budaya merupakan keseluruhan pola pikiran, perasaan dan tindakan suatu kelompok sosial yang membedakannya dengan kelompok sosial lainnya.

Meskipun motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi merupakan variabel penentu kinerja pegawai, namun literatur lain menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja (Sinha *et al.*, 2010) dan komitmen organisasi (Mahmudah, 2012). Berdasarkan uraian di atas maka jelaslah bahwa variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi beradadiantar variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai atau dengan kata lain bahwa variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang di tamankan oleh suatu organisasi maka akan menciptakan motivasi kerja dan komitmen organisasi yang kuat dari pegawai, hal tersebut juga akan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu serta menggabungkan dari dua penelitian (Al-Musadieg, Nurjannah, Raharjo, Solimun, & Fernandes, 2018; Raharjo *et al.*, 2018). Dimana dalam penelitian Al-Musadieg *et al.* (2018) menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas, motivasi kerja sebagai variabel mediasi dan kinerja sebagai variabel terikat. Sedangkan pada penelitian Raharjo *et al.* (2018) menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan kinerja sebagai variabel terikat. Sementara dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah motivasi kerja dan komitmen organisasi sedangkan kinerja sebagai variabel terikat dan Budaya Organisasi sebagai variabel bebas.

Berdasarkan uraian di atas,  
maka penulis tertarik melakukan penelitian empiris dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai dengan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja sebagai Variabel Mediasi”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka berikut ini dapat dikemukakan perumusan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?
6. Apakah motivasi kerja memediasi hubungan antar budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antar budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji?

## **1.3 Tujuan penelitian**



Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang di paparkan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.
5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.
6. Pengaruh motivasi kerja sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.
7. Pengaruh komitmen organisasi sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan pedoman dalam pengambilan keputusan tentang kinerja pegawai pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji dan faktor-faktor yang

mempengaruhinya.

Disamping itu,

hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan kebijakan terutama dalam rangka meningkatkan implementasi motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi di masa yang akan datang pada Puskesmas di Kecamatan Kuranji.

## 2. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi media referensi bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan konsep dan dasar penelitian yang sama.