

**Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan  
Komitmen Organisasional sebagai *Variabel Intervening* di Puskesmas Rawat  
Inap Kabupaten Sleman**

Tesis



Oleh:

Nama : Arifin Basori  
Nomer Mahasiswa : 14911012  
Jurusan : Magister Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2020**

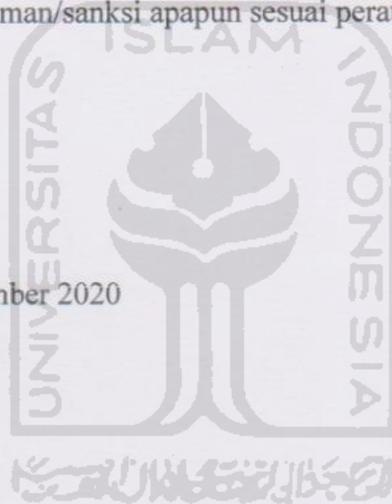
## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan ataupun ke Pascasarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 20 November 2020



Arifin Basori



**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Trias Setiawati', is written over a horizontal line.

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 30 November 2020 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**ARIFIN BASORI, S. KOM**

No. Mhs. : 14911012

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PUSKESMAS RAWAT INAP KABUPATEN SLEMAN**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Penguji II



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Allhamdulillah segala puji bagi Allah SWT, saya persembahkan tesis ini teruntuk yang mendukung penulis menyelesaikan tugas akhir ini, terima kasih saya ucapkan untuk:

*Untuk Keluarga, Ibu, Bapak, Saudara, dan Istri tercinta*

*Untuk Sahabat-sahabat*

*Untuk Keluarga Besar Puskesmas Seyegan*

*Untuk yang telah mengajarkan ilmu kepada penulis*

*Semoga hasil penelitian ini bisa berguna dan bermanfaat, walau nilainya tak seberapa dibanding apa yang telah kalian berikan.*

## MOTTO

*“Allah tidak akan memberikan suatu cobaan di luar batas kemampuan manusia”*

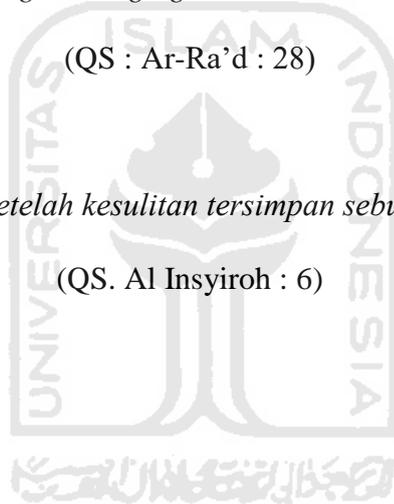
(QS : Al Baqarah : 286)

*“Orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tentram dengan mengingat Allah, Ingatlah hanya dengan mengingat Allah hati mereka menjadi tentram.”*

(QS : Ar-Ra'd : 28)

*“Sesungguhnya setelah kesulitan tersimpan sebuah kemudahan”*

(QS. Al Insyiroh : 6)



**Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan  
Komitmen Organisasional sebagai *Variabel Intervening* di Puskesmas Rawat  
Inap Kabupaten Sleman**

**Arifin Basori**  
**Universitas Islam Indonesia**  
[arifin.basori@gmail.com](mailto:arifin.basori@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tenaga kesehatan berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah bekerja lebih dari satu tahun di Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman sejumlah 398 karyawan. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 110 responden dari 3 Puskesmas yang dipilih dengan kriteria tertentu. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda tahap 1 dan 2, uji t, koefisien determinasi, uji F, serta analisis jalur yang diolah dengan program aplikasi SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kompensasi dan kinerja karyawan, terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

***Kata kunci:*** *Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional*

**The Effect of Compensation and Work Environment on Performance with  
Organizational Commitment as an Intervening Variabel  
at Inpatient Public Health Center Sleman Regency**

**Arifin Basori**  
**Universitas Islam Indonesia**  
[arifin.basori@gmail.com](mailto:arifin.basori@gmail.com)

***ABSTRACT***

The purpose of this study was to determine the effect of compensation and work environment on employee performance with organizational commitment as an intervening variabel. The population in this study were all employees of health workers with the status of Civil Servants (PNS) who have worked for more than one year at the inpatient public health service in Sleman Regency with a total of 398 employees.. The research sample used was 110 respondents from 3 Public Health Centers selected with criteria. This study uses multiple regression analysis stages 1 and 2, t test, coefficient of determination, F test, and path analysis processed with the SPSS application program. The results of this study indicate that there is a positive and significant effect of compensation on organizational commitment, there is a positive and significant effect of the work environment on organizational commitment, there is a positive and significant effect of compensation on employee performance, there is a positive and significant influence of the work environment on employee performance, there is a positive and significant effect of organizational commitment on employee performance. there is a mediating role of organizational commitment on the relationship between compensation and employee performance, there is a mediating role for organizational commitment on the relationship between work environment and employee performance.

**Keywords:** *Compensation, Work Environment, Employee Performance, Organizational Commitment*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan kepada Nabi besar kita Muhammad SAW. Nabi yang membawa umat manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam penyelesaian tugas akhir ini tidak sedikit hambatan yang menemui. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman”**.

Tidak sedikit kesulitan yang ditemui dalam penulisan ini, namun berkat pertolongan Allah SWT dan bantuan, dukungan, usaha, bimbingan serta doa yang sangat besar dari berbagai pihak, akhirnya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada:

1. **Allah SWT.**, atas limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya kepada penulis hingga akhir hayat.
2. **Nabi Muhammad SAW.**, yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. **Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.**, selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. **Bapak Dr. D. Agus Harjito, M.Si.**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. **Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.**, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak ilmu, bantuan, arahan, dan meluangkan waktu kepada penulis semenjak proses perkuliahan hingga terselesaikannya penelitian ini.
7. **Admisi Program Pascasarjana FE UII** yang selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan studi.

8. Kedua orangtua tercinta Bapak **Ashadi** dan Ibu **Eni Purwanti** yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, dukungan, dan doa.
9. Mertua tercinta Bapak **Pardi** dan Ibu **Luginem** atas perhatian, saran, dan doa.
10. Istri tercinta **Praptiwi** yang telah sabar dan selalu memberikan semangat, dukungan dan doa kepada penulis.
11. Anakku tersayang **Naufal Najib Alfarizi** dan **Fatin Ulya Zafira** yang tingkah lucunya meningkatkan energi peneliti.
12. Kakakku **Miftah Fauziah** yang turut berjuang membuat orangtua bahagia.
13. **Staf Bidang Sumber Daya Kesehatan (SDK) Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman** yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Puskesmas.
14. **Atasan dan Tenaga Medis dari Puskesmas Sleman dan Puskesmas Kalasan**, atas kesediannya mendukung penulis dalam melakukan penelitian.
15. **Rekan-rekan Puskesmas Seyegan** yang memberi dukungan, semangat dan doa kepada penulis.
16. **Teman-teman seprofesi** di Puskesmas masing-masing yang selalu berbagi kebahagiaan.
17. **Teman-teman MM angkatan 43**, akhirnya peneliti menyusul dalam menyelesaikan penelitian.

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT selalu memberikan limpahan rahmat, karunia, serta balasan yang lebih baik atas kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyusun tugas akhir ini.

Yogyakarta, 20 November 2020

Arifin Basori

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG DEPAN .....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penelitian .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	12
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.1.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional .....	12
2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	19
2.1.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	31
2.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan ....	38
2.1.6 Ringkasan Teori Rujukan Jurnal .....	45
2.2 Landasan Teori .....	54
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	54
2.2.2 Kinerja.....	62
2.2.3 Kompensasi .....	68

2.2.4	Lingkungan Kerja.....	74
2.2.5	Komitmen Organisasional.....	79
2.3	Pengembangan Hipotesis .....	84
2.3.1	Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional .....	84
2.3.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.....	85
2.3.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	86
2.3.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	88
2.3.5	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan ....	89
2.4	Kerangka Pikir Penelitian.....	91
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>94</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	94
3.2	Lokasi Penelitian .....	94
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian.....	95
3.4	Definisi Operasional dan Dimensi Variabel Penelitian.....	96
3.5	Instrumen Penelitian.....	99
3.6	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	99
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	101
3.8	Metode Analisis Data .....	102
3.8.1	Uji Asumsi Klasik .....	102
3.8.2	Analisis Regresi Linier Berganda .....	104
3.8.3	Analisis Jalur .....	107
3.8.4	Uji Sobel.....	108
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>110</b>
4.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	111
4.1.1	Uji Validitas .....	111
4.1.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	114
4.2	Analisis Deskriptif Statistik .....	115
4.2.1	Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden .....	115
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	118
4.3	Asumsi Klasik .....	130

4.3.1 Uji Normalitas .....	130
4.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	130
4.3.3 Uji Multikolinearitas .....	131
4.4 Analisis Regresi.....	132
4.4.1 Analisis Regresi Tahap I.....	132
4.4.2 Analisis Regresi Tahap II.....	136
4.5 Analisis Pengaruh Total .....	141
4.6 Pembahasan .....	147
4.6.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional .....	147
4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional..	148
4.6.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja .....	151
4.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.....	154
4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja.....	156
4.6.6 Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Kompensasi dan Kinerja Pegawai.....	158
4.6.7 Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai .....	159
4.7 Pembahasan Umum.....	161
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>166</b>
5.1 Kesimpulan.....	166
5.2 Saran .....	168
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>171</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel II. 1 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional .....	16
Tabel II. 2 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen .....	22
Tabel II. 3 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	29
Tabel II. 4 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja .....	35
Tabel II. 5 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	42
Tabel II. 6 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y).....	45
Tabel II. 7 Teori Rujukan Kompensasi ( $X_1$ ) .....	47
Tabel II. 8 Teori Rujukan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ).....	49
Tabel II. 9 Teori Rujukan Komitmen Organisasional (Z).....	52
Tabel II. 10 Hipotesis Penelitian.....	91
Tabel III. 1 Definisi Operasional Variabel.....	98
Tabel III. 2 Pengukuran Variabel Penelitian.....	99
Tabel IV. 1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel .....	111
Tabel IV. 2 Hasil Analisis Uji Validitas Kompensasi( $X_1$ ).....	112
Tabel IV. 3 Hasil Analisis Uji Validitas Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) .....	112
Tabel IV. 4 Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasional (Z) .....	113
Tabel IV. 5 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja (Y).....	113
Tabel IV. 6 Hasil Uji Reliabilitas.....	115
Tabel IV. 7 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden.....	116
Tabel IV. 8 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden.....	117
Tabel IV. 9 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden.....	118
Tabel IV. 10 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel kompensasi ( $X_1$ ) .....	120
Tabel IV. 11 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel Lingkungan Kerja.....	123

Tabel IV.12 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel Komitmen Organisasional (Z)	125
Tabel IV. 13 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja (Y)	128
Tabel IV. 14 Hasil Uji Heterokedastisitas	130
Tabel IV. 15 Hasil Uji Multikolinearitas	131
Tabel IV. 16 Uji Pengaruh Individual (Uji t)	132
Tabel IV. 17 Uji Pengaruh Individual (Uji t)	136
Tabel IV. 18 Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Total	143
Tabel IV. 19 Rekapitulasi Hasil Analisis Uji Sobel	145
Tabel IV. 20 Rekapitulasi Hasil Penelitian	146



## DAFTAR GAMBAR

Gambar II. 1 Kerangka Penelitian.....	93
Gambar III. 1 Analisis Jalur .....	107
Gambar IV. 1 Gambar IV.1 Frekuensi Variabel Kompensasi .....	122
Gambar IV. 2 Analisis Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja.....	124
Gambar IV. 3 Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional.....	127
Gambar IV. 4 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja .....	129
Gambar IV. 5 Hasil Analisis Jalur $X_1$ , $X_2$ , Z dan Y.....	142



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian .....	178
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah.....	184
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas Instrumen .....	198
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas .....	203
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	205
Lampiran 6 Analisis Deskriptif.....	208
Lampiran 7 Hasil Analisis Uji Regresi .....	210
Lampiran 8 Surat Keterangan Izin Penelitian .....	213
Lampiran 9 Foto Dokumentasi.....	215
Lampiran 10 Biodata Peneliti .....	222



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan ujung tombak bagi perusahaan dalam mencapai target-target perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai. Pengertian kinerja menurut Robbins (2001) bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya. Selanjutnya menurut Bernardin dan Russel (1993), kinerja merupakan pencatatan mengenai hasil yang didapat dari fungsi suatu pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) merupakan sarana pelayanan kesehatan dasar yang sangat penting di Indonesia. Menurut Pasaribu (2012), Puskesmas merupakan Pusat Kesehatan Masyarakat yang juga membina peran serta masyarakat disamping memberikan pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat.

Sleman merupakan salah satu kabupaten yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kabupaten ini memiliki 25 Puskesmas, 10 diantaranya merupakan puskesmas yang sudah memiliki layanan rawat inap. Pelayanan

rawat inap adalah suatu proses perawatan terhadap pasien yang karena alasan atau sakit tertentu pasien harus diinapkan guna mendapatkan perawatan dan pengontrolan dari dokter dan petugas kesehatan secara lebih intensif. Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk dan makin luasnya kebutuhan akan pelayanan kesehatan yang membutuhkan rawat inap, keberadaan puskesmas rawat inap sangatlah membantu masyarakat di bidang pelayanan kesehatan. Guna mendapatkan pelayanan kesehatan yang optimal bagi masyarakat, diperlukan adanya upaya untuk menjaga kinerja dari tenaga kesehatan yang bertugas di suatu puskesmas.

Upaya peningkatan kinerja karyawan Puskesmas perlu mendapat perhatian khusus dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pemerintah memberlakukan kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) pada 1 Januari 2014 dengan tujuan Puskesmas dapat dengan optimal melaksanakan tugasnya dalam menjamin kesehatan bagi seluruh masyarakat (Basuki, *et al*, 2016). Kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) mencakup persetujuan (MOU) dengan BPJS mengenai pembiayaan kesehatan berupa kapitasi, subsidi operasional Puskesmas dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), Bantuan Operasional Puskesmas (BOK) dari pemerintah pusat, dan sumber dari pendapatan lain yang sesuai dengan tata aturan yang berlaku.

Namun, adanya tambahan kompensasi dari poin kapitasi BPJS cenderung menimbulkan masalah baru pada internal perusahaan. Berdasarkan hasil observasi penulis, sering terjadi ketidakpuasan diantara karyawan

Puskesmas karena adanya perbedaan pengasilan yang diperoleh. Permasalahan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan sehingga menurunkan komitmen dalam bekerja.

Permasalahan komitmen karyawan Puskesmas dalam bekerja tersebut, perlu mendapat perhatian khusus. Hal ini dikarenakan hasil observasi penulis, menemukan bahwa pada absensi kehadiran, tampak beberapa pegawai sering melakukan keterlambatan atau ketidakhadiran dalam absensi. Selain itu, beberapa karyawan sering tidak berada di tempat ketika masih dalam jam kerja. Jika terus berlanjut, hal ini dikhawatirkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Selain itu, hal tersebut dikhawatirkan dapat mengakibatkan suasana lingkungan kerja di Puskesmas menjadi tidak kondusif akibat dari keterlambatan atau ketidakhadiran para pegawai pada saat jam kerja. Selain itu, tingginya kebutuhan masyarakat untuk berobat ke Puskesmas mengakibatkan terjadi kepadatan pengunjung dan dapat berakibat pada kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman bagi para pegawai. Lingkungan kerja yang kurang nyaman tersebut berpotensi menjadi penyebab para pegawai mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja

Salah satu cara yang dapat dilakukan bagian manajerial instansi atau perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Hasibuan (2014) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan. Menurut Mangkunegara (2011), kompensasi adalah

sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Selanjutnya menurut Wibowo (2007) kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Terdapat banyak penelitian yang telah membuktikan dampak pemberian kompensasi terhadap kinerja karawan. Hal ini sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Alfiah & Riyanto (2019), Sutoro (2019), Ramli (2019), dan Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019) menemukan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik yang bersifat finansial maupun tidak, memiliki pengaruh yang positif signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Jailani & Nawangsari (2020) menemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang dinilai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan konsentrasi para pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan. Menurut Nitisemito (2004) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa lingkungan kerja secara garis besar dapat dibagi dua jenis antara lain lingkungan kerja fisik dan non fisik.

Menurut Mahardiani & Pradhanawati (2013), lingkungan kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab para pegawai mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Dampak

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019) disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Anjum *et al.* (2018) dan Khaliq *et al.* (2018), yang menggunakan pendekatan lingkungan kerja yang bersifat negatif seperti adanya pengucilan, ketidaksopanan, pelecehan, dan penindasan/bullying berpengaruh negatif terhadap kinerja dan produktifitas karyawan. Sebaliknya, pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2019) dan Robert (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, pihak organisasi perusahaan perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja yang ada.

Selanjutnya, terdapat faktor lain yang dampak mempengaruhi hubungan yang terjadi antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu faktor komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut John (2006), komitmen merupakan aspek penting pada sebuah organisasi sebab menggambarkan kesediaan dari karyawan tersebut untuk membantu. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan Komitmen Organisasional dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa Komitmen Organisasional merupakan faktor penting dalam melakukan pembahasan mengenai dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja

karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Widagdo *et al.* (2018), Ahmad *et al.* (2019), De la Torre-Ruiz *et al.* (2019), Aboramadan *et al.* (2020), dan Arie & Aktif (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kompensasi yang diberikan kepada komitmen pegawai terhadap organisasi. Selanjutnya pada penelitian Funminiya (2018); Hanaysha (2016); Danish, *et al* (2013); Jernigan, *et al* (2016) menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap komitmen pegawai. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Syukri & Heryanto (2019), Ramli (2019b), Nasab & Afshari (2019), dan Vipraprastha *et al.* (2018) menemukan bahwa terhadap hubungan yang kuat antara komitmen pegawai pada organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa proses pembagian insentif kepada seluruh karyawan kadang menjadi hal rumit. Upaya peningkatan kinerja karyawan Puskesmas dengan memberikan kompensasi tinggi dan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, harus memperhatikan komitmen para karyawan dalam bekerja. Hal ini menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening di seluruh Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti yang digambarkan pada latar belakang, diketahui kurang optimalnya kinerja karyawan dari puskesmas rawat

inap yang berada di kabupaten Sleman sehingga diperlukan peningkatan kinerja karyawan puskesmas. Berkaitan dengan hal tersebut maka peneliti ingin menguji:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh lingkungan terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Batasan Masalah**

Mengingat banyaknya perkembangan masalah yang bisa ditemukan dalam permasalahan ini, maka perlu adanya batasan-batasan masalah yang jelas. Penelitian ini akan berfokus pada masalah kinerja di semua karyawan tenaga kesehatan dengan masa kerja lebih dari satu tahun yang bekerja di Pusat Kesehatan Masyarakat Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman.

Tenaga kesehatan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Perawat Gigi, Bidan, Kesehatan Masyarakat, Kesehatan Lingkungan, Nutrisi, Analis Laboratorium, Fisioterapi, Psikolog, Farmasi, dan Apoteker.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap terhadap komitmen organisasional.
3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap terhadap kinerjakaryawan.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh lingkungan terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini merupakan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Informasi penelitian ini diharapkan dapat membantu perkembangan ilmu pengetahuan dan dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berhubungan dengan kompensasi, lingkungan kerja,

kinerja dan komitmen pegawai dalam kajian bidang keilmuan sumber daya manusia(SDM).

- b. Dapat dijadikan acuan sebagai penelitian awal bagi para peneliti selanjutnya agar menjadikan penelitian yang selanjutnya lebih baik daripada sebelumnya.
- c. Informasi penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk objek studi lainnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai masukan bagi instansi atau perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan sarana prasarana di dalam instansi tersebut sehingga dapat mencapai visi dan misi instansi dengan lebih baik. Bagi pegawai instansi atau organisasi harapannya adalah dapat menciptakan motivasi dan kinerja yang lebih baik agar dapat meningkatkan semangat dalam bekerja sehingga kinerja individu dapat terjaga dengan baik.
- b. Sebagai tolok ukur untuk memperbaiki praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) pada instansi atau organisasi.

## 1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang saling terkait antara satu dengan lainnya dan disusun berurutan dengan sistematika penyajian sebagai berikut. Untuk memudahkan pembaca memahami isi dan alur penelitian ini.

## **BAB I Pendahuluan**

Bab I menjelaskan tentang latar belakang masalah dari penelitian ini yang kemudian dibentuk menjadi rumusan permasalahan serta menampilkan tujuan, manfaat dan sistematika penulisan.

## **BAB II Kajian Pustaka dan Hipotesis**

Bab ini terdiri dari penelitian terdahulu tentang hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan, hubungan kompensasi terhadap komitmen, hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, hubungan lingkungan kerja terhadap komitmen dan peran komitmen terhadap kinerja.

Selanjutnya terdapat landasan teori yang membahas tentang variabel penelitian, hubungan antar variabel penelitian, kerangka pikir penelitian serta hipotesis penelitian.

## **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, lokasi, identifikasi variabel penelitian, dimensi variabel penelitian, instrument penelitian, populasi, sampel dan teknik penelitian, pengukuran variabel penelitian dan uji instrument penelitian.

## **BAB IV Hasil dan Pembahasan**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil dari data yang telah diolah. Hasil dari output yang diuji dan dianalisis secara statistik. Hasil analisis tersebut akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I.

## **BAB V Kesimpulan dan Saran**

Sebagai bab terakhir dalam penulisan tesis yang memuat kesimpulan, saran dan implikasi hasil penelitian. Dimana kesimpulan merupakan penyajian secara singkat apa yang telah diperoleh dari pembahasan. Saran merupakan anjuran yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian dan yang berguna bagi penelitian selanjutnya. Sedangkan implikasi hasil penelitian menjelaskan kontribusi yang dimungkinkan dari penelitian ini.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya atau survei literatur penting untuk diberi dikarenakan sebagai sumber informasi sebagai dasar penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian sebelumnya memiliki keterkaitan terhadap penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan dapat diurai sebagai berikut:

##### **2.1.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional**

1. Penelitian Widagdo, *et al* (2018) yang berjudul “*Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment*”. Penelitian ini menggunakan 180 reponden karyawan PT. Winn Apliance. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis *path*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pemberian kompensasi terhadap Komitmen Organisasional.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Widagdo, *et al* (2018). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Widagdo, *et al* (2018) menggunakan analisis *path*, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model

dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

2. Penelitian Ahmad *et al.* (2019) yang berjudul “*Effect of Compensation, Training and Development and Manager Support on Employee Commitment: The moderating effect of Co-worker Support*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 604 karyawan Hotel di Malaysia. Teknik analisis data yang digunakan yaitu PLS-SEM. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap Komitmen Organisasional karyawan Hotel di Malaysia.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ahmad *et al.* (2019). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Ahmad *et al.* (2019) menggunakan analisis PLS-SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

3. Penelitian De la Torre-Ruiz *et al.* (2019) yang berjudul “*Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees’ organizational commitment and turnover*”.

*intentions*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 870 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu PLS-SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa dari tiga aspek kompensasi yaitu *benefit level*, *benefit determination*, *benefit administration*, dan *pay satisfaction*; hanya aspek *paysatisfaction* yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ruiz *et al.* (2019). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Ruiz *et al.* (2019) menggunakan analisis PLS-SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

4. Penelitian Aboramadan *et al.* (2020) yang berjudul “*Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Higher Education The Mediating Role of Work Engagement*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 237 responden karyawan pada beberapa universitas di Palestina. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa salah satu aspek dari *Human Resource Management* (HRM) yaitu *Rewards and Compensations* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan beberapa universitas di Palestina.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Aboramadan *et al.* (2020). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Aboramadan *et al.* (2020) menggunakan analisis SEM dan variabel yang digunakan yaitu *Human Resource Management* (HRM), sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

5. Penelitian Arie & Aktif (2020) yang berjudul “*Effect of Compensation, Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Tangsel Pos Employees (Jawa Pos Group)*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 53 karyawan Tangsel POS. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi, komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional baik secara parsial maupun simultan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Arie & Aktif (2020). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Arie & Aktif (2020) menggunakan variabel kompensasi, komunikasi, dan kepuasan kerja,

sedangkan penelitian ini mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

**Tabel II. 1 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1	<p><b>Widagdo, et al (2018)</b> <i>Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment</i></p> <p>Scholars Journal of Economics, Business and Management, 5(4)</p> <p><b>Sampel:</b> 180 karyawan PT. Winn Appliance, Indonesia</p> <p><b>Alat analisis:</b> Analisis path</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b> Dessler (2009): <i>Compensation has three main components, which include paying money directly in the form of wages, salaries, bonuses, incentives, and commissions. The second form is indirect payments covering benefits, holidays and other benefits. While the third form is non-financial rewards such as leave, better working hours and adequate office</i></p> <p><b>Komitmen:</b> Allen dan Meyer (1996): <i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment</i></p>	<p>Terdapat <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> pemberian kompensasi terhadap Komitmen Organisasional</p>
2	<p><b>Ahmad et al. (2019)</b> <i>“Effect of Compensation, Training and Development and Manager Support on Employee Commitment: The moderating effect of Co-worker Support”</i>.</p> <p><i>Journal on Innovation and Sustainability RISUS, Volume 10, número 2 - 2019</i></p>	<p><b>Kompensasi:</b> Cryne, 2004: Lucrative compensation package is used a tool by the organizations to “attract”, “motivate”, and “retain” competent and committed employees.</p> <p><b>Komitmen:</b> Allen and Meyer (1990): <i>Affective, continuance and normative organizational commitment</i></p>	<p>Kompensasi memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap Komitmen Organisasional</p>

Lanjutan Tabel II.1

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
	<p><b>Sampel:</b> 604 karyawan Hotel, Malaysia</p> <p><b>Alat analisis:</b> PLS-SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>		
3	<p><b>De la Torre-Ruiz et al. (2019)</b>  <i>“Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees’ organizational commitment and turnover intentions”.</i></p> <p><i>The International Journal of Human Resource Management</i>            Vol. 39 No. 13; April 2019</p> <p><b>Sampel:</b> 870 karyawan, Spanyol</p> <p><b>Alat analisis:</b> Analisis regresi</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b>            Williams et al. (2008):  <i>benefit level, benefit determination, benefit administration, and pay satisfaction</i></p> <p><b>Komitmen:</b>            Allen and Meyer (1996):  <i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment</i></p>	<p>Kompensasi memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap Komitmen Organisasional</p>
4	<p><b>Aboramadan et al. (2020)</b>  <i>“Human Resources Management Practices and Organizational Commitment in Higher Education The Mediating Role of Work Engagement”.</i></p> <p><i>International Journal of Educational Management</i> Vol. 34 No. 1, 2020</p> <p><b>Sampel:</b> 237 karyawan, Palestina</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Reward dan Kompensasi:</b>            Aladwan et al. (2015):  <i>A well-designed reward system is a tool to ensure high performance and commitment.</i></p> <p><b>Komitmen:</b>            Allen dan Meyer (1996):  <i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment</i></p>	<p>Kompensasi memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap Komitmen Organisasional</p>

Lanjutan Tabel II.1

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
5	<p><b>Arie &amp; Aktif (2020)</b>  <i>“Effect of Compensation, Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Tangsel Pos Employees (Jawa Pos Group)”</i></p> <p><i>Dinasti International Journal of Digital Business Management; Volume 1, Issue 4, June 2020</i></p> <p><b>Sampel:</b> 53 karyawan, Indonesia</p> <p><b>Alat analisis:</b> Analisis regresi</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b>  Rivai and Sagala (2011): <i>direct compensation and indirect compensation</i></p> <p><b>Komitmen:</b>  Kreitner and Kinicki (2014): <i>Continuance commitment, Integrated commitment, and Controlled commitment</i></p>	<p>Kompensasi memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap Komitmen Organisasional</p>

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Persamaan penelitian-penelitian ini semua menggunakan variabel kompensasi kerja dan komitmen karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu diatas dapat diperoleh hasil bahwa kelima penelitian tersebut yaitu penelitian Widagdo, *et al* (2018), Ahmad *et al.* (2019), De la Torre-Ruiz *et al.* (2019), Aboramadan *et al.* (2020), dan Arie & Aktif (2020) menyatakan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.

Teori-teori yang digunakan pada penelitian terdahulu tersebut yaitu teori kompensasi oleh Malcom (1988), Cryne (2004), Williams *et al.* (2008), Aladwan *et al.* (2015), dan Rivai and Sagala (2011). Teori komitmen yang digunakan yaitu Allen and Meyer (1990) dan Kreitner and Kinicki (2014).

Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian tersebut yaitu terletak pada pengembangan model penelitian yang menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

### **2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

1. Penelitian Funminiya (2018) yang berjudul “*Impact of Workplace Environmental Factors on Employee Commitment: Evidence from North East Nigeria*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 205 karyawan dari berbagai perusahaan di Nigeria. Teknik analisis data yang digunakan yaitu ANOVA. Hasil penelitian menemukan bahwa faktor lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi komitmen karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan Funminiya (2018) yaitu penggunaan variabel lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Funminiya (2018) yaitu penelitian ini menggunakan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian Teo *et al.* (2020) yang berjudul “*Psychosocial Work Environment, Work Engagement, and Employee Commitment: A Moderated, Mediation Model*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 467 karyawan hotel di USA. Teknik analisis data yang

digunakan pada penelitian ini yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perilaku bullying di tempat kerja memediasi secara negatif dan signifikan hubungan antara *High Performance Work Systems* (HPWS) dengan komitmen afektif karyawan.

Persamaan penelitian Teo *et al.* (2020) dengan penelitian ini yaitu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini yaitu penggunaan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian Hanaysha (2016) yang berjudul “*Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 242. Teknik analisis datanya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha (2016) yaitu menguji dampak lingkungan kerja terhadap komitmen. Perbedaan penelitian terdapat pada alat analisis yang digunakan, penelitian Hanaysha (2016) menggunakan alat analisis SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini menggunakan variabel intervening Komitmen

Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian Danish, *et al* (2013) yang berjudul “*Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring*”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 355 responden karyawan di Pakistan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan kerja secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi adanya Komitmen Organisasional pada sektor jasa di Pakistan.

Persamaan penelitian Danish, *et al* (2013) dengan penelitian ini yaitu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini yaitu penggunaan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian Jernigan, *et al* (2016) yang berjudul “*An Examination of Nurses'work Environment and Organizational Commitment*”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 418 responden perawat di North Carolina, USA. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Persamaan penelitian Jernigan, *et al* (2016) dengan penelitian ini yaitu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan

menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini yaitu penggunaan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Penelitian Haggins (2011) yang berjudul “*A Correlational Study of Work Environment Factors and Organizational Commitment in Southern California Staff Nurses*”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 136 responden perawat di California. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional yang dimiliki perawat.

Persamaan penelitian Haggins (2011) dengan penelitian ini yaitu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini yaitu penggunaan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel II. 2 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1	<p><b>Funminiya (2018)</b>  <i>“Impact of Workplace Environmental Factors on Employee Commitment: Evidence from North East Nigeria”</i>.  <i>International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Volume, 06, Issue, 07</i></p>	<p><b>Lingkungan kerja:</b>            Srivastava (2008): <i>The ability of the physical workplace environment to influence behaviors and to create an image is particularly apparent for businesses. Spatial layout refers to the ways in which machinery, equipment, and</i></p>	<p>Lingkungan kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap Komitmen Organisasional</p>

Lanjutan Tabel II. 2

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
	<p><b>Sampel:</b> 205 karyawan, Nigeria</p> <p><b>Alat analisis:</b> ANOVA</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><i>furnishings are arranged, the size and shape of those items, and the spatial relationships among them</i></p> <p><b>Komitmen:</b> Kyko, (2005): <i>Three levels of commitment include affective, normative and continuance commitment. Affective commitment is one's desire to belong to the organization</i></p>	
2	<p><b>Teo et al. (2020)</b> <i>“Psychosocial Work Environment, Work Engagement, and Employee Commitment: A Moderated, Mediation Model”</i></p> <p><i>International Journal of Hospitality Management, Volume 88, July 2020</i></p> <p><b>Sampel:</b> 467 karyawan hotel, USA</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Workplace bullying:</b> Lutgen-Sandvik et al. (2007): <i>Workplace bullying is defined as “a situation where one or several individuals perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or more persons persistently over a period of time, in a situation where the targets have difficulty defending themselves against these actions</i></p> <p><b>Komitmen:</b> Allen dan Meyer (1990) <i>Organizational commitment is the combination of three components named as; affective, continuance and normative.</i></p>	<p><b>Perilaku bullying di tempat kerja memediasi secara negatif dan signifikan hubungan antara High Performance Work Systems (HPWS) dengan komitmen afektif karyawan</b></p>
3	<p><b>Hanaysha (2016)</b> <i>“Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment”</i>.</p> <p><i>Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229(8), 289-297.</i></p>	<p><b>Lingkungan kerja:</b> Moos (1994): <i>Involvement; team cohesion; supervisor's support; task orientation; work pressure; autonomy; clarity; innovation, physical comfort, and managerial control.</i></p>	<p>Lingkungan kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap Komitmen Organisasional</p>

Lanjutan Tabel II. 2

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
	<p><b>Sampel:</b> 242karyawan sektor pendidikan, Malaysia</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen:</b> Mowday, <i>et al</i> (1979): <i>Commitment is revealed through an employee's willingness to work effectively in an organization and his intention to keep the relation without intending to switch to others</i></p>	
4	<p><b>Danish, <i>et al</i> (2013)</b> <i>"Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring"</i></p> <p><i>Advances in Economics and Business, 1(4), 312-317.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 355karyawan sektor pendidikan, Malaysia</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Lingkungan kerja:</b> Cecunc (2004): <i>It is also obvious that control in hazards, favorable physical working conditions, attractive rewards and recognition, improvement in friendly relations, fitness in jobs all these creates effective and competent work</i></p> <p><b>Komitmen:</b> Allen dan Meyer (1990) <i>Organizational commitment is the combination of three components named as; affective, continuance and normative.</i></p>	<p>Lingkungan kerja secara <b>postif dan signifikan mampu mempengaruhi</b> adanya Komitmen Organisasional</p>
5	<p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Lingkungan kerja:</b> Moos (1994): <i>The Work Environment Scale (WES) assesses three dimensions (relationship, personal growth, and system maintenance and change)</i></p> <p><b>Komitemen:</b> Meyer and Allen (1997): <i>Three components of commitment – affective, continuance, and normative</i></p>	<p>Lingkungan kerja <b>berpengaruh postif dan signifikan</b> terhadap komitemen organisasi.</p>

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Persamaan penelitian-penelitian ini semua menggunakan variabel lingkungan kerja dan komitmen karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu diatas dapat diperoleh hasil bahwa terdapat 4 penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan yaitu pada penelitian Funminiya (2018); Hanaysha (2016); Danish, *et al* (2013); Jernigan, *et al* (2016). Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Teo *et al.* (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja *bullying* memediasi secara negatif dan signifikan hubungan antara High Performance Work Systems (HPWS) dengan komitmen afektif karyawan.

Teori lingkungan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Srivastava (2008), Lutgen-Sandvik *et al.* (2007), Moos, (1994), dan Cecunc (2004), dan Hayhurst, *et al* (2005). Teori komitmen yang digunakan yaitu Allen and Meyer's (1990), Mowday, *et al* (1979), Meyer and Allen (1997), Meyer and Allen (2004). Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.1.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian Alfiah & Riyanto (2019) yang berjudul "*The Effect of Compensation, Work Environment and Training on Employees' Performance of Politeknik LP3I Jakarta*". Penelitian ini menggunakan

sampel yang berjumlah 81 responden. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi liner berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Politeknik LP3I Jakarta. Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja dan training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel kompensasi dan kinerja. Perbedaannya terletak pada pengembangan model penelitian yang menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening. Perbedaan selanjutnya terdapat pada alat analisis penelitian yang menggunakan analisis regresi.

2. Penelitian Sutoro (2019) yang berjudul “*The Effect of Compensation on Employees Performance of Imperial Club Golf Tangerang District*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 50 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Imperial Club Golf Tangerang.

Penelitian Sutoro (2019) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya penelitiannya yaitu terletak pada penggunaan kompensasi sebagai independen terhadap kinerja. Perbedaannya yaitu terletak pada pengembangan model penelitian yang

menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

3. Penelitian Jailani & Nawangsari (2020) yang berjudul “*The Effect of Compensation, Competence, and Leadership on Ministry of Industrion's Public Employees Performance*”. Penelitian ini menggunakan 81 sampel karyawan dari Kementerian Industri. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel kompetensi dan kepemimpinan ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Jailani & Nawangsari (2020) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian ini yaitu menguji dampak kompensasi gaji terhadap kinerja. Perbedaannya yaitu terletak pada pengembangan model penelitian yang menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

4. Penelitian Ramli (2019) yang berjudul “*Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 82 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramli (2019) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian yaitu pada menggunakan dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitiannya yaitu terletak pada pengembangan model penelitian yang menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

5. Penelitian Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019) yang berjudul “*Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 200 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel kompensasi berupa insentif non moneter terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada pengembangan model penelitian yang menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

**Tabel II. 3 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1	<p><b>Alfiyah &amp; Riyanto (2019)</b>  <i>The Effect of Compensation, Work Environment and Training on Employees' Performance of Politeknik LP3I Jakarta.</i></p> <p><i>International Journal of Innovative Science and Research Technology, Volume 4, Issue 5, May– 2019</i></p> <p><b>Sampel:</b> 81karyawan, Indonesia  <b>Alat analisis:</b> Analisis regresi  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b>            Hasibuan. (2014): <i>Salary, incentif, and allowance.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Dessler (2009): <i>Quality, Quantity, Responsibility, Job knowledge, Independence.</i></p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p><b>Sutoro (2019)</b>  <i>The Effect of Compensation on Employees Performance of Imperial Club Golf Tangerang District.</i></p> <p><i>Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Bussines Vol. 2, No. 1, Januari 2019</i></p> <p><b>Sampel:</b> 50 responden, Indonesia  <b>Alat analisis:</b> Analisis regresi  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b>            Hasibuan. (2013): <i>Compensation is all income in the form of money, direct or indirect goods received by employees in return for services provided to companies</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Mathis and Jackson (2010): <i>Performance is what employees do or don't do.</i></p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p><b>Jailani &amp; Nawangsari (2020)</b>  <i>"The Effect of Compensation, Competence, and Leadership on Ministry of Industrion's Public Employees Performance"</i></p> <p><i>Dinasti International Journal</i></p>	<p><b>Kompensasi:</b>            Dessler (2009): <i>Direct payments (in the form of wages, salaries, incentives, commissions and bonuses) and Indirect payments (in he form of financial</i></p>	<p>Kompensasi <b>tidak signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel II. 3

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
3	<p><i>of Management Science Volume 1, Issue 4, March 2020</i></p> <p><b>Sampel:</b> 81karyawan, Indonesia  <b>Alat analisis:</b> Analisis regresi  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><i>t benefits such as insurance and holidays paid by employers, etc.)</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Bangun (2012):  <i>Quantity of Work, Quality of Work</i></p>	
4	<p><b>Ramli (2019)</b>  <i>“Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services”</i></p> <p><i>Business and Entrepreneurial Review Vol.18, No.1, October 2018.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 82 karyawan, Indonesia  <b>Alat analisis:</b> SEM  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b>            Hasibuan (2017):  <i>Compensation program (remuneration) must be determined based on the principle of fair and proper as well as taking into account the Law of the Republic of Indonesia Workers in force</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Campion, et al (2011):  <i>Objectivity, productivity, and responsibility of employees</i></p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>
	<p><b>Sudiarditha, Susita, &amp; Kartini (2019)</b>  <i>“Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening”</i></p> <p><i>Trikonomika Volume 18, No. 2, December 2019</i></p> <p><b>Sampel:</b> 200, Indonesia  <b>Alat analisis:</b> SEM  <b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Kompensasi:</b>            Simamora (2014):  <i>Indicators to measure employee compensation include salary/ wages, incentives, benefits, facilities.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Mathis &amp; Jackson (2012): <i>Quantity of work, quality of work, timeliness, effectiveness, attendance, and independence.</i></p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang <b>positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Persamaan penelitian-penelitian ini semua menggunakan variabel kompensasi kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil 5 penelitian terdahulu diatas dapat diperoleh hasil bahwa terdapat 4 penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi atau insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu penelitianAlfiyah & Riyanto (2019), Sutoro (2019), Ramli (2019), dan Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019); sedangkan penelitian oleh Jailani & Nawangsari (2020) menemukan gap penelitian yang mengungkapkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori-teori yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu teori kompensasi oleh Hasibuan (2014), Hasibuan (2013), Dessler (2009), Hasibuan (2017), dan Simamora (2014). Teori kinerja yang digunakan yaitu Dessler (2009), Mathis and Jackson (2010), Bangun (2012), Campion, *et al*(2011), dan Mathis& Jackson (2012). Perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian tersebut yaitu terletak pada pengembangan model penelitian yang menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

#### **2.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian Ahmad *et al.* (2019) yang berjudul “*The influences of workplace environment, job satisfaction and organization commitment on job performance in manufacturing industry*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 169 karyawan di Malaysia. Teknik analisis data

yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa hanya variabel kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2019). Persamaan penelitian terdapat pada penggunaan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Perbedaan penelitiannya terdapat pada penggunaan variabel komitmen sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Penelitian Diamantidis & Chatzoglou (2019) yang berjudul “*Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 471 yang terdiri dari 79 manager dan 392 karyawan. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa variabel lingkungan yang berkaitan dengan perusahaan dan kondisi pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019). Persamaan penelitian terdapat pada penggunaan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Perbedaan penelitiannya terdapat pada penggunaan variabel

komitmen sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian Anjum *et al.* (2018) yang berjudul “*An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 267 dari 7 universitas swasta di Pakistan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa seluruh aspek lingkungan kerja negatif seperti pengucilan, ketidaksopanan, pelecehan, dan penindasan memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap produktifitas kerja.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Anjum *et al.* (2018). Persamaan penelitian terdapat pada penggunaan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Perbedaan penelitiannya yaitu Anjum *et al.* (2018) menggunakan variabel lingkungan kerja negatif terhadap produktifitas kerja, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel komitmen sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian Khaliq *et al.* (2018) yang berjudul “*Impact of Workplace Bullying on Job Performance, Intention to Leave, OCB and Stress*”. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 320 karyawan bank swasta di Pakistan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku *bullying* di tempat kerja

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dan keinginan untuk pindah kerja. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa *bullying* di tempat kerja dapat meningkatkan stres pada karyawan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Khalique *et al.* (2018). Persamaan penelitian terdapat pada penggunaan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Perbedaan penelitiannya yaitu Khalique *et al.* (2018) menggunakan variabel lingkungan kerja negatif yaitu adanya *bullying* terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel komitmen sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian Robert (2018) yang berjudul “*Impact of Workplace Bullying on Job Performance and Job Stress*”. Penelitian ini menggunakan sampel 250 karyawan dari 6 bank swasta di Lahore, Pakistan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku *bullying* di tempat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa perilaku *bullying* di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stress kerja.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Robert (2018). Persamaan penelitian terdapat pada penggunaan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Perbedaan penelitiannya yaitu Robert (2018) menggunakan variabel lingkungan kerja

negatif yaitu adanya bullying terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel komitmen sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel II. 4 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1	<p><b>Ahmad et al. (2019)</b>  <i>“The influences of workplace environment, job satisfaction and organization commitment on job performance in manufacturing industry”</i></p> <p><i>International Journal of Supply Chain Management, Vol 8 No 6</i></p> <p><b>Sampel:</b> 169 karyawan, Malaysia</p> <p><b>Alat analisis:</b> Analisis regresi</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Lingkungan kerja:</b>            Chandrasekar (2011): <i>Organization are nowadays pay attention with employee needs because most of the organization are aware and protect employee with provide a positive work environment so that the employee feel that they are being protected cared my employee</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Christen, Iyer, dan Soberman (2006): <i>Accomplished work related task or skill by workers and actions that contributed to achieve objective of organizational.</i></p>	<p>Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2	<p><b>Diamantidis &amp; Chatzoglou (2019)</b>  <i>“Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach”.</i></p> <p><i>International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 68 No. 1, 2019</i></p> <p><b>Sampel:</b> 471 yang terdiri dari 79 manager dan 392 karyawa, Yunani</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Lingkungan Kerja:</b>            Sutcliffe and Huber (1998): <i>Management’s perception regarding the business environment’s stability in which a firm operates.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Thompson (2005): <i>The degree to which the level of productivity of an individual employee meets the firms performance standards</i></p>	<p>Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Lanjutan Tabel II. 4

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
3	<p><b>Anjum et al. (2018)</b>  <i>“An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments”</i></p> <p><i>International Journal of Environmental Research and Public Health; Vol. 1, No. 5; 2018</i></p> <p><b>Sampel:</b> 267 dari 7 universitas swasta, Pakistan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Analisis regresi</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Toxic workplace:</b>  Chuan (2014): <i>The workplace is toxic when individuals in power are greedy and narcissistic and/or use unfair means to bully, harass, threat, and humiliate others.</i></p> <p><b>Job Productivity:</b>  Beheshtifar and Omidvar (2013): <i>The term of ‘productivity’ involves measuring the efforts of an individual to effectively and efficiently convert the input resources into output</i></p>	<p>Seluruh aspek lingkungan kerja negatif seperti pengucilan, ketidaksopanan, pelecehan, dan penindasan <b>memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan</b> terhadap produktifitas kerja</p>
4	<p><b>Khalique et al. (2018)</b>  <i>“Impact of Workplace Bullying on Job Performance, Intention to Leave, OCB and Stress”.</i></p> <p><i>Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 33, No. 1, 2018</i></p> <p><b>Sampel:</b> 320 karyawan bank swasta, Pakistan</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> kuantitatif</p>	<p><b>Workplace bullying:</b>  Townend (2016): <i>Bullying is a phenomenon which causes destruction and this is why its occurrence makes damages to the performance of an organization.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>  Raziq &amp; Wiesner (2016), <i>Employees who perceive that they are supported by their firms show excellence in performing tasks.</i></p>	<p>Perilaku bullying di tempat kerja <b>berpengaruh negatif dan signifikan</b> terhadap kinerja dan keinginan untuk pindah kerja</p>
5	<p><b>Robert (2018)</b>  <i>“Impact of Workplace Bullying on Job Performance and Job Stress”.</i></p>	<p><b>Workplace Bullying:</b>  Einarsen, Hoel, &amp; Notelaers (2009): <i>Workplace bullying is a situation where an</i></p>	<p>Perilaku <i>bullying</i> di tempat kerja</p>

Lanjutan Tabel II. 4

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
	<p><i>Journal of Management Info</i> Vol. 5, No. 3 (2018)</p> <p><b>Sampel:</b> 250 karyawan dari 6 bank swasta di Lahore, Pakistan</p> <p><b>Alat analisis:</b> Regresi</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><i>employee is dealt with aggressive and negative behaviors at work place. Common examples are humiliation, intimidation, punishing or frightening the victim, which cause severe harm and leads to social stress.</i></p> <p><b>Kinerja:</b> Muntazeri &amp; Indrayanto (2018): to Measure Job performance, efficiency and effectiveness is considered.</p>	<p><b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Persamaan penelitian-penelitian ini semua menggunakan variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu diatas dapat diperoleh hasil bahwa pada penelitian Diamantidis & Chatzoglou (2019) disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Anjum *et al.* (2018) dan Khaliq *et al.* (2018), yang menggunakan pendekatan lingkungan kerja yang bersifat negatif seperti adanya pengucilan, ketidaksopanan, pelecehan, dan penindasan/bullying berpengaruh negatif terhadap kinerja dan produktifitas karyawan. Sebaliknya, ditemukan gap pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2019) dan Robert (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Teori lingkungan kerja yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Chandrasekar (2011), Sutcliffe and Huber (1998), Chuan (2014),

Townend (2016), dan Einarsen, Hoel, & Notelaers (2009). Teori kinerja yang digunakan yaitu Christen, Iyer, dan Soberman (2006), Thompson (2005), Beheshtifar and Omidvar (2013) Raziq & Wiesner (2016), dan Mohammed, Toryila, & Saanyol (2018). Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa perbedaan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu penggunaan variabel intervening Komitmen Organisasional dalam mempengaruhi hubungan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **2.1.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

1. Penelitian Syukri & Heryanto (2019) yang berjudul "*The Influence Of Leadership Style, And Organizational Commitment, On Employee Discipline And Also Its Impact On Employee Performance Of The Dharmasraya District Community And Village Empowerment Office*". Penelitian ini menggunakan 30 sampel karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis path. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pada *Dharmasraya District Community And Village Empowerment*.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Syukri & Heryanto (2019). Persamaannya yaitu penggunaan variabel kompensasi terhadap Komitmen Organisasional. Perbedaannya yaitu penelitian Syukri & Heryanto (2019) menambahkan variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, sedangkan penelitian ini

menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

2. Penelitian Eliyana *et al.* (2019) yang berjudul “*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 30 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang dilakukan Eliyana *et al.* (2019) dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan variabel Komitmen Organisasional terhadap kinerja. Perbedaannya yaitu penelitian Nawab dan Bhatti (2011) menambahkan variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional, sedangkan penelitian ini menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

3. Penelitian Ramli (2019b) yang berjudul “*Organizational Commitment and Employee Performance at Distributor Companies*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 120 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan Ramli (2019b) dengan penelitian ini. Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Ramli (2019b) menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

4. Penelitian Nasab & Afshari (2019) yang berjudul “*Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 173 karyawan touris agensi di Iran. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Nasab & Afshari (2019). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Nasab & Afshari (2019) menggunakan analisis SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

5. Penelitian Vipraprastha *et al.* (2018) yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variabels (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 88 karyawan PT. Sarana Arga Gemeh Amerta (SAGA) Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan.

Terdapat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Vipraprastha *et al.* (2018). Persamaannya yaitu kedua penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan komitmen sebagai variabel dependen. Perbedaannya yaitu penelitian Vipraprastha *et al.* (2018) menggunakan analisis SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan model dengan menguji dampak kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan komitmen sebagai variabel intervening.

**Tabel II. 5 Penelitian Terdahulu tentang Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
1	<p><b>Syukri &amp; Heryanto (2019)</b>  <i>“The Influence Of Leadership Style, And Organizational Commitment, On Employee Discipline And Also Its Impact On Employee Performance Of The Dharmasraya District Community And Village Empowerment Office”</i>”</p> <p><i>Archives of Business Research, Vol 7, No, 7</i></p> <p><b>Sampel:</b> 30 Karyawan, Indionesia</p> <p><b>Alat analisis:</b> analisi Path</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen Organisasional:</b>  Robbins (2006)  <i>Organizational commitment is a relative strength of the individual in identifying his involvement in parts of the organization.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>  Mathis and Jackson (2011): <i>Quantity of output, Quality of output, Duration of output, Workplace attendance, and Cooperative attitude.</i></p>	<p>Komitmen Organisasional memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap karyawan</p>
2	<p><b>Eliyana et al. (2019)</b>  <i>“Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance”</i></p> <p><i>European Research on Management and Business Economics, Vol 25, No, 3.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 30 karyawan, Indonesia</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen Organisasional:</b>  Robbins (2006): <i>organizational in commitment as a stage which the employee recognizes a certain and group with the goals, hopes to maintain the status as the group member.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>  Simanjuntak (2011): <i>Performance is a stage of achievement of accomplishing certain work.</i></p>	<p>Komitmen Organisasional <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja</p>

Lanjutan Tabel II. 5

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
3	<p><b>Ramli (2019b)</b>  <i>“Organizational Commitment and Employee Performance at Distributor Companies”</i></p> <p><i>Business and Entrepreneurial Review Vol.17, No.2.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 120 karyawan, Indonesia</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen Organisasional:</b>            Bryan, Karlan, &amp; Nelson (2010):  <i>Organizational commitment is a condition of someone who sided with a particular organization and the purpose and desire to maintain membership in the organization</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Byars &amp; Rue (2000):  <i>Job performance is kind of outcomes after a job is finished. It represents the levels of achievement of each job.</i></p>	<p>Komitmen Organisasional memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap kinerja</p>
4	<p><b>Nasab &amp; Afshari (2019)</b>  <i>“Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment”</i></p> <p><i>Leadership &amp; Organization Development Journal Vol. 40 No. 5.</i></p> <p><b>Sampel:</b> 173 Karyawan, Iran</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen Organisasional:</b>            Allen and Meyer (1997): <i>Affective commitment, continuous commitment and normative commitment.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>            Rabbanee <i>et al.</i> (2015): <i>Employee performance that refers to the activities relevant to organizational goals</i></p>	<p>Komitmen Organisasional memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap kinerja</p>

Lanjutan Tabel II. 5

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Analisis
5	<p><b>Vipraprastha et al. (2018)</b>  <i>“The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variabels (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)”</i></p> <p><i>International Journal of Contemporary Research and Review, Vol 9, No. 2.</i></p> <p><b>Sampel:</b>88 karyawan, Indonesia</p> <p><b>Alat analisis:</b> SEM</p> <p><b>Metode:</b> Kuantitatif</p>	<p><b>Komitmen Organisasional:</b>  Greenberg (2011): <i>is defined as a concept that expresses employees' perceptions of the extent to which they are treated fairly, within the organization and how those perceptions affect organizational outcomes such as employee satisfaction and performance.</i></p> <p><b>Kinerja:</b>  Mathis and Jackson (2011): <i>Quantity of results, Quality of outcomes, timeliness and outcomes, Attendance and Ability to work together.</i></p>	<p>Komitmen Organisasional memiliki <b>pengaruh yang positif dan signifikan</b> terhadap kinerja</p>

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Persamaan penelitian-penelitian ini semua menggunakan variabel komitmen dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu diatas dapat diperoleh hasil bahwa terdapat 4 penelitian yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian Syukri & Heryanto (2019), Ramli (2019b), Nasab & Afshari (2019), dan Vipraprastha et al. (2018). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Eliyana et al. (2019) menemukan gap penelitian yang mengungkapkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Teori-teori Komitmen Organisasional yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Robbins (2006), Bryan, Karlan, & Nelson (2010), Allen and Meyer (1997), dan Greenberg (2011). Teori kinerja yang digunakan pada penelitian terdahulu tersebut yaitu Mathis and Jackson (2011), Simanjuntak (2011), Byars & Rue (2000), Rabbaneet *et al.* (2015), McNeese-Smith (1996). Selanjutnya berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perbedaan penelitiannya yang ditemukan yaitu penelitiannya ini menggunakan komitmen sebagai variabel intervening dan memediasi pengaruh yang diberikan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

### 2.1.6 Ringkasan Teori Rujukan Jurnal

Selanjutnya, berikut tabel yang menyimpulkan masing-masing teori rujukan yang digunakan pada penelitian terdahulu:

**Tabel II. 6 Teori Rujukan Kinerja Karyawan (Y)**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
1	Alfiyah & Riyanto (2019)	Dessler (2009):	<i>Quality, Quantity, Responsibility, Job knowledge, Independence.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Mathis dan Jackson (2012) dengan indikator: <i>Quantity of results, Quality of outcomes, timeliness and outcomes, Attendance, Ability to work together.</i>
2	Sutoro (2019)	Mathis and Jackson (2010):	<i>Performance is what employees do or don't do.</i>	
3	Jailani & Nawangsari (2020)	Bangun (2012):	<i>Quantity of Work, Quality of Work</i>	
4	Ramli (2019)	Campion, <i>et al</i> (2011):	<i>Objectivity, productivity, and responsibility of employees</i>	
5	Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019)	Mathis & Jackson (2012):	<i>Quantity of work, quality of work, timeliness, effectiveness, attendance, and independence.</i>	

Lanjutan tabel II. 6

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
6	Ahmad <i>et al.</i> (2019)	Christen, Iyer, dan Soberman (2006):	<i>Accomplished work related task or skill by workers and actions that contributed to achieve objective of organizational.</i>	
7	Diamantidis & Chatzoglou (2019)	Thompson (2005):	<i>The degree to which the level of productivity of an individual employee meets the firms performance standards</i>	
8	Anjum <i>et al.</i> (2018)	Beheshtifar and Omidvar (2013):	<i>The term of 'productivity' involves measuring the efforts of an individual to effectively and efficiently convert the input resources into output</i>	
9	Khalique <i>et al.</i> (2018)	Raziq & Wiesner (2016),	<i>Employees who perceive that they are supported by their firms show excellence in performing tasks.</i>	
10	Robert (2018)	Muntazeri & Indrayanto (2018):	To Measure Job performance, efficiency and effectiveness is considered.	
11	Syukri & Heryanto (2019)	Mathis and Jackson (2011):	<i>Quantity of output, Quality of output, Duration of output, Workplace attendance, and Cooperative attitude.</i>	
12	Eliyana <i>et al.</i> (2019)	Simanjuntak (2011):	<i>Performance is a stage of achievement of accomplishing certain work.</i>	
13	Ramli (2019b)	Byars & Rue (2000):	<i>Job performance is kind of outcomes after a job is finished. It represents the levels of achievement of each job.</i>	
14	Nasab & Afshari (2019)	Rabbanee <i>et al.</i> (2015):	<i>Employee performance that refers to the activities relevant to organizational goals.</i>	
15	Vipraprastha <i>et al.</i> (2018)	Mathis and Jackson (2012):	<i>Quantity of results, Quality of outcomes, timeliness and outcomes, Attendance, and Ability to work together.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Berdasarkan uraian mengenai teori kinerja dari penelitian terdahulu, maka teori kinerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori dari Mathis

and Jackson (2012). Menurut Mathis and Jackson (2012) kinerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu *Quantity of results, Quality of outcomes, timeliness and outcomes, Attendance, and Ability to work together*. Penggunaan teori Mathis and Jackson (2012) dipilih karena merupakan teori yang paling sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen yaitu kompensasi dan lingkungan kerja, menambahkan variabel komitmen sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel intervening.

**Tabel II. 7 Teori Rujukan Kompensasi (X<sub>1</sub>)**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
1	Alfiyah & Riyanto (2019)	Hasibuan, (2014)	<i>Salary, incentive, and allowance.</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Dessler (2009) dengan indikator: 1. <i>Direct payments.</i> 2. <i>Indirect payments.</i>
2	Sutoro (2019)	Hasibuan (2013)	<i>Compensation is all income in the form of money, direct or indirect goods received by employees in return for services provided to companies</i>	
3	Jailani & Nawangsari (2020)	Dessler (2009)	<i>Direct payments (in the form of wages, salaries, incentives, commissions and bonuses) and Indirect payments (in the form of financial benefits such as insurance and holidays paid by employers, etc.)</i>	

Lanjutan Tabel II. 7

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
4	Ramli (2019)	Hasibuan (2017)	<i>Compensation program (remuneration) must be determined based on the principle of fair and proper as well as taking into account the Law of the Republic of Indonesia Workers in force</i>	
5	Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019)	Simamora (2014)	<i>Indicators to measure employee compensation include salary/ wages, incentives, benefits, facilities.</i>	
6	Widagdo, et al (2018)	Dessler (2009)	<i>Compensation has three main components, which include paying money directly in the form of wages, salaries, bonuses, incentives, and commissions. The second form is indirect payments covering benefits, holidays and other benefits. While the third form is non-financial rewards such as leave, better working hours and adequate office</i>	
7	Ahmad et al. (2019)	Cryne, 2004	Lucrative compensation package is used a tool by the organizations to “attract”, “motivate”, and “retain” competent and committed employees.	
8	De la Torre-Ruiz et al. (2019)	Williams et al. (2008)	<i>Benefit level, benefit determination, benefit administration, and pay satisfaction</i>	
9	Aboramadan et al. (2020)	Aladwan et al. (2015)	<i>A well-designed reward system is a tool to ensure high performance and commitment.</i>	
10	Arie & Aktif (2020)	Rivai and Sagala (2011)	<i>Direct compensation and indirect compensation</i>	

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Berdasarkan uraian mengenai teori kompensasi dari penelitian terdahulu, maka teorikompensasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah teoridari Dessler, (2009). Menurut Dessler (2009) kompensasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitudirect payments dan indirect payments. Penggunaan

teori Dessler (2009) dipilih karena merupakan teori yang paling relevan untuk digunakan pada penelitian ini.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen yaitu kompensasi dan lingkungan kerja, menambahkan variabel komitmen sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel intervening.

**Tabel II. 8 Teori Rujukan Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
1	Ahmad <i>et al.</i> (2019)	Chandrasekar (2011)	<i>Organization are nowadays pay attention with employee needs because most of the organization are aware and protect employee with provide a positive work environment so that the employee feel that they are being protected cared my employee</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Moos, (1994) dengan indikator: <i>Involvement; team cohesion; supervisor's support; task orientation; work pressure; autonomy; clarity; innovation, physical comfort, and managerial control.</i>
2	Diamantidis & Chatzoglou (2019)	Sutcliffe and Huber (1998)	<i>Management's perception regarding the business environment's stability in which a firm operates</i>	
3	Anjum <i>et al.</i> (2018)	Chuan (2014)	<i>The workplace is toxic when individuals in power are greedy and narcissistic and/or use unfair means to bully, harass, threat, and humiliate others.</i>	
4	Khalique <i>et al.</i> (2018)	Townend (2016)	<i>Bullying is a phenomenon which causes destruction and this is why its occurrence makes damages to the performance of an organization</i>	

Lanjutan Tabel II. 8

No	Jurnal	Teori	Indikator	<b>Teori yang digunakan</b>
5	Robert (2018)	Einarsen, Hoel, & Notelaers (2009):	<i>Workplace bullying is a situation where an employee is dealt with aggressive and negative behaviors at work place. Common examples are humiliation, intimidation, punishing or frightening the victim, which cause severe harm and leads to social stress.</i>	
6	Funminiyi (2018)	Srivastava (2008)	<i>The ability of the physical workplace environment to influence behaviors and to create an image is particularly apparent for businesses. Spatial layout refers to the ways in which machinery, equipment, and furnishings are arranged, the size and shape of those items, and the spatial relationships among them</i>	
7	Teo <i>et al.</i> (2020)	Lutgen-Sandvik <i>et al.</i> (2007):	<i>Workplace bullying is defined as “a situation where one or several individuals perceive themselves to be on the receiving end of negative actions from one or more persons persistently over a period of time, in a situation where the targets have difficulty defending themselves against these actions</i>	
8	Hanaysha (2016)	Moos (1994)	<i>Involvement; team cohesion; supervisor’s support; task orientation; work pressure; autonomy; clarity; innovation, physical comfort, and managerial control.</i>	

Lanjutan Tabel II. 8

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
9	Danish, <i>et al</i> (2013)	Cecunc (2004)	<i>It is also obvious that control in hazards, favorable physical working conditions, attractive rewards and recognition, improvement in friendly relations, fitness in jobs all these creates effective and competent work</i>	
10	Jernigan, <i>et al</i> (2016)	Moos (1994):	<i>The Work Environment Scale (WES) assesses three dimensions (relationship, personal growth, and system maintenance and change)</i>	

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Berdasarkan uraian mengenai teori lingkungan kerja dari penelitian terdahulu, maka teori lingkungan kerja yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori dari Moos (1994) dengan indikator: *involvement; team cohesion; supervisor's support; task orientation; work pressure; autonomy; clarity; innovation, physical comfort, and managerial control*. Penggunaan teori Moos (1994) dipilih karena merupakan teori yang paling sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen yaitu kompensasi dan lingkungan kerja, menambahkan variabel komitmen sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel intervening.

Tabel II. 9 Teori Rujukan Komitmen Organisasional (Z)

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
1	Widagdo, <i>et al</i> (2018)	Allen dan Meyer (1996)	<i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment</i>	Penelitian ini menggunakan teori dari Allen dan Meyer (1996) dengan indikator: <i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment.</i>
2	Ahmad <i>et al.</i> (2019)	Allen and Meyer (1990)	<i>Affective, continuance and normative organizational commitment</i>	
3	De la Torre-Ruiz <i>et al.</i> (2019)	Allen and Meyer (1996)	<i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment</i>	
4	Aboramadan <i>et al.</i> (2020)	Allen dan Meyer (1996):	<i>Continuance commitment, affective commitment and normative commitment</i>	
5	Arie & Aktif (2020)	Kreitner and Kinicki (2014)	<i>Continuance commitment, Integrated commitment, and Controlled commitment</i>	
6	Funminiya (2018)	Kyko, (2005)	<i>Three levels of commitment include affective, normative and continuance commitment. Affective commitment is one's desire to belong to the organization</i>	
7	Teo <i>et al.</i> (2020)	Allen dan Meyer (1990)	<i>Organizational commitment is the combination of three components named as; affective, continuance and normative.</i>	
8	Hanaysha (2016)	Mowday, <i>et al</i> (1979)	<i>Willingness to work effectively in an organization and his intention to keep the relation without intending to switch to others</i>	
9	Danish, <i>et al</i> (2013)	Allen dan Meyer (1990)	<i>Affective, continuance and normative organizational commitment</i>	
10	Jernigan, <i>et al</i> (2016)	Meyer dan Allen (1997)	<i>Affective, continuance, and normative</i>	
11	Syukri & Heryanto (2019)	Robbins (2006)	<i>Organizational commitment is a relative strength of the individual in identifying his involvement in parts of the organization</i>	
12	Eliyana <i>et al.</i> (2019)	Robbins (2006)	<i>Organizational in commitment as a stage which the employee recognizes a certain and group with the goals, hopes to maintain the status as the group member.</i>	
13	Ramli (2019b)	Bryan, Karlan, & Nelson (2010)	<i>Organizational commitment is a condition of someone who sided with a particular organization and the purpose and desire to maintain membership in the organization</i>	

Lanjutan Tabel II. 9

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang digunakan
14	Nasab & Afshari (2019)	Allen and Meyer (1997)	<i>Affective commitment, continuous commitment and normative commitment.</i>	
15	Vipraprastha et al. (2018)	Greenberg (2011)	<i>is defined as a concept that expresses employees' perceptions of the extent to which they are treated fairly, within the organization and how those perceptions affect organizational outcomes such as employee satisfaction and performance.</i>	

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

Berdasarkan uraian mengenai teori komitmen organisasional dari penelitian terdahulu, maka teori komitmen organisasional yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori dari Allen and Meyer (1996) dengan indikator: *Continuance commitment, affective commitment and normative commitment.* Penggunaan teori Allen dan Meyer (1996) dipilih karena merupakan teori yang paling sering digunakan pada penelitian terdahulu.

Sumbangan penelitian berikutnya yang diberikan oleh peneliti adalah menggabungkan dua variabel independen yaitu kompensasi dan lingkungan kerja, menambahkan variabel komitmen sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel dependen. Maka, penelitian selanjutnya adalah mengenai hubungan antar variabel menjadi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel intervening.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia berperan penting dalam segala hal di dalam suatu organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang bermutu menghasilkan lebih mudah bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya. Bohlander dan Snell (2010) dalam teorinya berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Dessler (2009): 4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“Kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.”

Menurut Mathis dan Jackson (2006) berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Sementara Amstrong (1998) berpandangan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan pada tiga prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi. Kedua, keberhasilan dapat mudah dicapai apabila peraturan dan prosedur yang bersinggungan dengan manusia dari perusahaan tersebut berhubungan satu sama lain, serta memberikan partisipasinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan yang strategis. Ketiga, budaya dan nilai perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.

Dari pendapat para ahli yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengaturan sumber daya manusia yang dimulai dari seleksi, rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan yang mendukung agar sumber daya manusia memiliki dampak yang baik terhadap tujuan perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memelihara manusia atau individu-individu yang berkompeten yang dibutuhkan oleh organisasi.

#### **2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia berfungsi mengelola individu-individu yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pencapaian tujuan

organisasi. Dessler (2009) beranggapan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki 2 fungsi, diantaranya:

### 1. Fungsi Manajerial

#### a. Perencanaan

Perencanaan mengenai apa yang harus perusahaan terapkan terlebih dahulu mengenai pencapaian tujuan. Sebagai manajer sumber daya manusia proses perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program yang akan membantu tujuan perusahaan.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan membagikan tugas antara pekerjaan pengelompokan tenaga kerja sehingga organisasi terwujud sesuai tujuan yang ditetapkan.

#### c. Pengarahan

Pengarahan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menunjukkan dan memberitahu apa kesalahan karyawan, melatih berfikir sebagai bentuk rangsangan, pemberian reward and punishment kepada karyawan sebagai timbal balik dari kinerja mereka.

#### d. Pengendalian

Pengendalian dilakukan oleh manajer berupa dilakukannya penelitian, pengamatan, dan penilaian dalam pelaksanaan kegiatan organisasi yang sudah atau sedang dijalani.

### 2. Fungsi operasional

#### a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dimana juga sebagai cara dalam menyediakan karyawan yang bermutu sesuai dengan jumlah yang diminta.

#### b. Pengembangan

Fungsi pengembangan yaitu proses peningkatan kemampuan yaitu keterampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Fungsi ini didasarkan bahwa penempatan karyawan tidak menjadi mereka melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

#### c. Kompensasi

Kompensasi dilakukan dengan memberikan balas jasa langsung dan tidak langsung dapat berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### d. Integrasi

Integrasi diperlukan karena untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang menguntungkan bagi perusahaan, pekerja, dan internal maupun eksternal perusahaan.

#### e. Pemeliharaan

Menekankan cara mengelola karyawan yang membuat mereka tidak asing dan kompeten melakukan pekerjaan dengan serius di dalam perusahaan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka dapat bekerjasama baik dengan perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan dilakukan dengan adanya kemauan untuk mematuhi tata tertib perusahaan dan aturan beresial. Dengan adanya kedisiplinan yang baik dalam diri karyawan, maka akan tercapai tujuan perusahaan yang baik.

g. Pemberhentian

Pemberhentian yaitu pemutusan hubungan kerja seseorang dalam perusahaan seperti pensiun, memberhentikan kerja sementara, memberhentikan secara hormat, pemecatan, dan pembaruan tenaga kerja.

Menurut Cherrington (1995) departemen sumber daya manusia bertanggungjawab terhadap kegiatan perusahaan dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut Cherrington (1995) Fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

1. Staffing

Terdapat tiga fungsi penting dari fungsi ini, yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi sumber daya manusia. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja semakin meningkat agar perusahaan memiliki sumber daya yang relevan dan memberikan kontribusi bagi perusahaan.

2. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh manajer atau departemen sumber daya manusia dengan mengevaluasi bawahannya dan juga departemen bertanggungjawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

3. Kompensasi

Sistem kompensasi antara departemen dan manajer memiliki tanggungjawab yang berbeda. Dimana manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sementara departemen bertanggung jawab membuat struktur gaji yang relevan.

4. Pelatihan dan pengembangan

Kegiatan dari fungsi ini yaitu menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru maupun yang sudah bekerja. Setelah dilakukannya pelatihan, maka departemen sumber daya manusia dapat mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan.

#### 5. Serikat pekerja

Departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus permasalahan persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Setelah persetujuan disepakati, kemudian departemen membantu para manajer mengurus tentang bagaimana memelihara dan mengatur persetujuan untuk menghindari konflik dan keluhan.

#### 6. Keselamatan dan kesehatan

Setiap perusahaan pada umumnya wajib mempunyai program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan. Pentingnya keselamatan kerja bagi karyawan merupakan langkah yang efektif dalam mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum.

#### 7. Penelitian kepegawaian

Melakukan analisis terhadap permasalahan individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering muncul dalam perusahaan yaitu penyebab ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

Selanjutnya Hasibuan (2014) berpendapat bahwa fungsi sumber daya manusia terdiri dari 11 aspek, yaitu:

#### 1. Perencanaan.

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

#### 3. Pengarahan.

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan

bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan.

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi.

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menuntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan serta norma-norma sosial.

11. Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia yang telah disebutkan diatas merupakan suatu cara yang dapat mendorong individu-individu di dalam organisasi untuk lebih banyak berkontribusi secara optimal dan dapat mencapai tujuan organisasi secara baik.

### 2.2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan di semua perusahaan untuk mengatur seluruh karyawan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, menurut Notoatmodjo (2009) terdapat 4 tujuan, diantaranya:

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*) Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.
2. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*) Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*) Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.
4. Tujuan Personel (*Personnel Objective*) Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk

oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya,
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler, *et al* (dalam Sutrisno, 2009), setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Setiap perusahaan memiliki tujuan pengelolaan sumber daya manusia yang berbeda dan disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia di dalamnya. Akan tetapi secara umum, mempertahankan karyawan yang berkompeten, mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dan

dibutuhkan oleh perusahaan melalui beberapa aktivitas manajemen sumber daya manusia, dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia untuk meraih keunggulan kompetitif adalah tujuan pengelolaan sumber daya manusia.

Umumnya perusahaan yang bijak akan melakukan tujuan manajemen sumberdaya manusia dengan maksimal. Penerapan-penerapan aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan bijak akan dapat menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya.

## **2.2.2 Kinerja**

### **2.2.2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Mangkunagara (2000) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Pengertian kinerja menurut Robbins (2001) bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Selanjutnya menurut Bernardin dan Russel (1993), kinerja merupakan pencatatan

mengenai hasil yang didapat dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama selang kurun waktu tertentu.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

#### **2.2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi dengan adanya beberapa faktor, dari segi internal ataupun eksternal karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja dijelaskan dalam empat faktor dari teori Luthans (2006), yakni:

1. Pekerjaan dibuat menjadi sesuatu yang menyenangkan.
2. Keadilan dalam hal memiliki gaji maupun kesempatan promosi.
3. Menyesuaikan pekerjaan seorang karyawan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
4. Merancang suatu pekerjaan yang menarik serta menyenangkan.

Menurut Mangkunegara (2011), faktor dalam pencapaian kinerja diantaranya:

##### **1. Kemampuan**

Dari sisi psikologis, kemampuan dibagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi dan kemampuan pegawai. Kemampuan pegawai dibagi lagi menjadi kemampuan potensi dan kemampuan realitas. Oleh

karena itu, penempatan pegawai sesuai dengan bidangnya merupakan pilihan yang tepat, dimana berbunyi “the right man in the right place, the right man on the right job”.

## 2. Motivasi

Situasi kerja seorang pegawai dapat membentuk suatu motivasi. Pencapaian tujuan organisasi didapat dari diri pegawai yang tergerak akibat dari suatu motivasi. Berdasarkan faktor diatas, maka organisasi jika menginginkan pencapaian yang tinggi harus mementingkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan ialah hal yang penting di perhatikan bagi setiap anggota organisasi.

Selanjutnya menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu:

### 1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

### 2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

### 3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari

dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Simamora (2014), mendefinisikan kompensasi termasuk penghargaan finansial dan layanan tidak berwujud serta manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya bagi organisasi. Lebih lanjut dikatakan kinerja mereka berkorelasi dengan imbalan atau kompensasi yang diperoleh dari organisasi sebagai motivasi dalam bekerja.

Berdasarkan faktor di atas, maka organisasi jika menginginkan pencapaian yang tinggi harus mementingkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan ialah hal yang penting di perhatikan bagi setiap anggota organisasi.

### 2.2.2.3 Indikator Kinerja

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Salah satu indikator yang dapat digunakan yaitu indikator yang dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut:

1. *Quantity of results,*
2. *Quality of outcomes,*
3. *Timeliness and outcomes,*
4. *Attendance,*
5. *independence.*

Bernardin dan Russel (1993) juga mengasumsikan terdapat enam indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yakni:

1. Kualitas (*Quality*)  
Kualitas ialah sebuah proses seorang karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*)  
Kuantitas yakni seberapa besar total produksi atau diselesaikan oleh karyawan dari suatu pekerjaan.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)  
Berkaitan dengan seberapa jauh karyawan bisa menuntaskan tugas tepat waktu yang sudah ditentukan organisasi.
4. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)  
Keefektifan biaya merupakan suatu tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi seperti keuangan, manusia, teknologi serta materi yang

bisa dimaksimalkan dalam memperoleh sebuah keuntungan yang paling tinggi dan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya kerugian dari penggunaan sumber daya.

5. *Need for Supervision* (Perlu Pengawasan)

Dalam hal ini organisasi melihat sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas serta tanggungjawabnya tanpa harus menggunakan pengawasan dari pihak perusahaan.

6. *Interpersonal Impact* (Pengaruh Interpersonal)

Pengaruh interpersonal merupakan sebuah tingkatan seorang karyawan mampu dalam mempromosikan dirinya, serta teamwork atau kerjasama yang baik antara sesama rekan kerja maupun karyawan bawahan.

Menurut Dessler (2009) beberapa indikator dalam penilaian kinerja, adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan.

2. Produktifitas

Kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keahlian praktis dan teknis informasi yang digunakan perusahaan.

4. Kepercayaan

Tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutan

5. Ketersediaan

Tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/ jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran.

6. Kebebasan

Tingkatan kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervise.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini akan menggunakan indikator kinerja yang dari Mathis and Jackson (2012) dengan indikator:

*Quantity of results, Quality of outcomes, Timeliness and outcomes, Attendance, and Ability to work together.*

### **2.2.3 Kompensasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi menjadi salah satu pembahasan yang digunakan dalam mengkaji tingkat kinerja karyawan. Hasibuan (2014) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011), kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Selanjutnya menurut Wibowo (2007) kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Handoko (2011) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut Sedarmayanti (2011) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai balas jasa kerja mereka. Menurut Samsudin (2010) kompensasi merupakan pemberian balas jasa baik secara langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa penghargaan (*non financial*).

Menurut Handoko (2011) penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, antara lain:

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan lagi bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

4. Kemampuan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada karyawan anggota serikat buruh maupun yang bukan anggota serikat buruh. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

6. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan.

Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari Pemerintah.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan).

### 2.2.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Bagi setiap perusahaan, terdapat beberapa jenis kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawannya baik berupa kompensasi finansial maupun non finansial. Sofyandi (2008) mengemukakan, kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

#### 1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya: gaji, insentif, bonus dan tunjangan jabatan.

#### 2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan karyawan tersebut. Contohnya: tunjangan, fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Menurut Rivai (2004) komponen kompensasi terdiri dari:

#### 1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai

bayar tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

## 2. Upah

Upah merupakan imbalan karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

## 3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

## 4. Kompensasi Tidak langsung (*Fringe Benefit*)

*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

### 1. Kompensasi Langsung

- a. Gaji. Balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b. Upah. Balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Upah insentif. Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

### 2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tambahan (*financial* atau *nonfinancial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga dan darmawisata.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diketahui bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan puskesmas berupa kompensasi langsung berupa gaji, tunjangan, dan insentif jasa pelayanan;

dan kompensasi yang tidak langsung berwujud, asuransi, fasilitas dan darmawisata.

### 2.2.3.3 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi digunakan untuk mengukur tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Menurut Dessler, (2009), indikator kompensasi terbagi menjadi beberapa hal yaitu:

#### 1. *Direct payments*

Yaitu kompensasi dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus.

#### 2. *Indirect payments*

Merupakan kompensasi dalam bentuk keuntungan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayarkan oleh pemberi kerja, dll.

Menurut Hasibuan (2014), indikator-indikator kompensasi finansial tidak langsung yaitu:

1. Kompensasi memenuhi minimal kebutuhan sehari hari,
2. Gaji yang diberikan layak,
3. Gaji yang diberikan adil,
4. Perusahaan menerapkan gaji tetap,
5. Tunjangan kesehatan,
6. Program asuransi,
7. Intensif cukup memuaskan,
8. Intensif yang diberikan sesuai target yang diberikan,
9. Intensif yang diberikan berdasarkan lama pekerjaannya.

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004) diantaranya:

#### 1. Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

#### 2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

### 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

### 4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Yang termasuk dalam komponen upah berdasarkan Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. SE-07/MEN/1990 Tahun 1990 tentang Pengelompokan Komponen Upah Dan Pendapatan Non Upah, yaitu:

1. Upah Pokok: adalah imbalan dasar yang dibayarkan kepada pekerja menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan.
2. Tunjangan Tetap: adalah suatu pembayaran yang teratur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk pekerja dan keluarganya serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran upah pokok, seperti Tunjangan Isteri; Tunjangan Anak; Tunjangan Perumahan; Tunjangan Kematian; Tunjangan Daerah dan lain-lain. Tunjangan Makan dan Tunjangan Transport dapat dimasukkan dalam komponen tunjangan tetap apabila pemberian tunjangan tersebut tidak dikaitkan dengan kehadiran, dan diterima secara tetap oleh pekerja menurut satuan waktu, harian atau bulanan.
3. Tunjangan Tidak Tetap adalah suatu pembayaran yang secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan pekerja, yang diberikan secara tidak tetap untuk pekerja dan keluarganya serta dibayarkan menurut satuan waktu yang tidak sama dengan waktu pembayaran upah pokok, seperti Tunjangan Transport yang didasarkan pada kehadiran, Tunjangan makan dapat dimasukkan ke dalam tunjangan tidak tetap apabila tunjangan tersebut diberikan atas dasar kehadiran (pemberian tunjangan bisa dalam bentuk uang atau fasilitas makan).

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini menggunakan Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004) yaitu: upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

## **2.2.4 Lingkungan Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu aspek penting yang ada disekitar karyawan. Hal ini dikarenakan kondisi lingkungan kerja dapat memberikan dampak terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Menurut Nitisemito (2004) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Isyandi, (2004), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Sedarmayanti (2011) menjelaskan bahwa lingkungan kerja secara garis besar dapat dibagi dua jenis antara lain lingkungan kerja fisik dan non fisik. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik merupakan pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan dan kebersihan. Sedangkan lingkungan non fisik merupakan struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pimpinan, kerja sama antar kelompok dan kelancaran komunikasi.

Berdasarkan pengertian - pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memang memiliki peranan penting bagi karyawan dalam penyelesaian pekerjaan yang diberikan, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari karyawan tersebut.

#### 2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kondisi terciptanya lingkungan kerja. Menurut Sedarmayanti (2011), berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja:

##### 1. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

##### 2. Temperatur di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

##### 3. Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

##### 4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan

penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 5. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

#### 6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis.

#### 7. Bau-bauan di Tempat Kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian "*air condition*" yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

#### 8. Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik - baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

#### 9. Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

#### 10. Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang

karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

#### 11. Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan.

Menurut Nitisemito (2004) terdapat beberapa faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

##### 1. Pewarnaan

Faktor pewarnaan ruang kerja di dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap produktivitas kerja pada karyawan. Selain itu pewarnaan juga sangat penting untuk menambah gairah karyawan dalam bekerja serta untuk dapat memperjelas pengamatan para karyawan tersebut pada obyek pekerjaannya.

##### 2. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan mempengaruhi semangat kerja para karyawannya, dan hal ini merupakan salah satu faktor yang diinginkan oleh setiap perusahaan. Apabila perusahaan memperhatikan kebersihan lingkungan kerja maka akan dapat mempengaruhi kesehatan fisik seseorang dan mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang. Seseorang akan merasa senang jika lingkungan kerjanya bersih. Dan rasa senang yang dirasakan oleh seseorang ini dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan bergairah.

##### 3. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup sangat diperlukan bagi karyawan terutama dalam ruang kerja. Karena pertukaran udara yang cukup ini dapat menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan, sebaliknya apabila pertukaran udara yang kurang baik akan menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan.

##### 4. Penerangan

Yang dimaksud dengan penerangan dalam hal ini tidak terbatas pada penerangan listrik, namun juga termasuk penerangan cahaya matahari. Dalam menjalankan tugas, sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup untuk melakukan suatu pekerjaan yang membutuhkan ketelitian dan konsentrasi yang tinggi.

##### 5. Musik

Seringkali dalam melaksanakan pekerjaan karyawan memerlukan musik, meskipun tidak semua perusahaan memfasilitasi musik. Dengan

mendengarkan musik akan dapat menimbulkan suasana yang gembira dan akan mengurangi tingkat kelelahan dalam bekerja. Musik akan membuat karyawan berada dalam kondisi segar sehingga dapat mempengaruhi produktivitas kerja serta dapat membuat mereka merasa enjoy.

#### 6. Keamanan

Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah rasa aman. Apabila kondisi suatu perusahaan aman maka akan dapat menimbulkan ketenangan. Dan secara tidak langsung akan mendorong, memotivasi, serta akan memberikan semangat kerja karyawannya. Dalam hal ini yang dimaksud dengan keamanan adalah keamanan terhadap milik pribadi dari karyawan. Misalnya kendaraan milik karyawan. Pada saat bekerja karyawan yang bersangkutan tidak dapat mengawasi kendaraannya secara langsung. Keamanan juga sebenarnya memiliki pengertian yang lebih luas, misalnya keamanan akan keselamatan kerja yang mengharuskan perusahaan untuk menyediakan alat keselamatan kerja dan melatih penggunaannya, hingga konstruksi gedung tempat karyawan bekerja, serta adanya jaminan keamanan dimasa depan.

#### 7. Kebisingan

Suara bising merupakan hal yang tidak dikehendaki oleh semua orang karena hal tersebut dapat mengganggu aktivitas seseorang. Dalam pelaksanaan pekerjaan, suasana bising ini harus dihindari oleh setiap karyawan karena konsentrasi karyawan dapat terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi karyawan maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan, sehingga akan dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu banyak beberapa perusahaan menggunakan peredam ruangan yang dapat mengurangi suara-suara bising tersebut

Selanjutnya, Robbins (2001) menyatakan bahwa faktor-faktor yang

mempengaruhi lingkungan adalah:

1. Suhu,
2. Kebisingan,
3. Penerangan,
4. Mutu udara.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat dipahami bahwa untuk memaksimalkan produktivitas, karyawan harus bekerja disuatu lingkungan yang nyaman dan diatur sedemikian rupa agar kondisi lingkungan kerja yang ada dapat diterima oleh setiap individu.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini menggunakan indikator pengukuran lingkungan kerja yang telah dirancang oleh Sedarmayanti (2011), sebagai berikut: Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja, Temperatur di Tempat Kerja, Kelembaban di Tempat Kerja, Sirkulasi Udara di Tempat Kerja, Kebisingan di Tempat Kerja, Getaran Mekanis di Tempat Kerja, Bau-bauan di Tempat Kerja, Tata Warna di Tempat Kerja, Dekorasi di Tempat Kerja, Musik di Tempat Kerja, Keamanan di Tempat Kerja.

## **2.2.5 Komitmen Organisasional**

### **2.2.5.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen Organisasional merupakan salah satu aspek penting dalam melakukan pembahasan mengenai kinerja karyawan. Komitmen Organisasional sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Menurut Luthans (2006) Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Allen dan Meyer (1990) Komitmen Organisasional dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dessler (2009) menjelaskan bahwa komitmen nampak dalam tiga bentuk

sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional merupakan kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Hal tersebut dicirikan pada tiga hal yaitu: kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginanyang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

#### **2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi.

Tinggi rendahnya Komitmen Organisasional menurut Dessler (2009) dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen karyawan adalah kesungguhan dari perusahaan untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan. Perusahaan berasumsi bahwa karyawan merupakan aset penting sehingga kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan.
2. Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah.
3. Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4. Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap karyawan dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya karyawan senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi.
5. Nilai sebagai dasar perekrutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Komitmen seseorang dikatakan tinggi atau rendah juga dipengaruhi oleh beberapa hal, menurut Cherrington (1995), tinggi rendahnya komitmen seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu:

1. Faktor personal, pada kategori ini hal-hal yang berkaitan dengan kondisi individu sangat mempengaruhi tingkat komitmen individu. Karyawan yang bekerja lebih lama dan tua tingkat komitmennya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja dan usianya masih muda.
2. Karakteristik peran, komitmen karyawan pada kategori ini lebih tinggi tingkat komitmennya pada karyawan yang jobnya diperkaya, rendah tingkatan ambiguitasnya maupun konflik yang kemungkinan timbul.
3. Karakteristik struktur, komitmen karyawan akan tinggi pada karyawan yang berada dalam organisasi yang desentralis dimana organisasi lebih melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja yang menyenangkan seperti sikap positif antara kelompok kerja akan menimbulkan komitmen yang tinggi pada karyawan.

Menurut Sopiah (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional adalah:

1. Faktor personal, yaitu harapan terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, faktor-faktor dalam diri individu yang mempengaruhi pilihan terhadap pekerjaan dan karakteristik personal.
2. Faktor organisasi, meliputi kesempatan kerja, supervision, dan *goal consistency organizational*.
3. Faktor yang bukan dari dalam organisasi, meliputi ada tidaknya alternatif pekerjaan lain atau bergabung dengan organisasi lain.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi merupakan aset utama untuk mengembangkan perusahaan. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan. Komitmen Organisasional juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

### 2.2.5.3 Indikator Komitmen Organisasional

Pengukuran Komitmen Organisasional yang dimiliki oleh karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan agar pihak manajemen dapat mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap perusahaan. Allen dan Meyer (1996) berpendapat bahwa terdapat tiga dimensi Komitmen Organisasional yaitu:

1. *Affective Commitment*, adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi terdapat keinginan untuk menjalankannya.

Faktor yang mempengaruhi *Affective Commitment* adalah sebagai berikut:

- a. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

- b. Rasa bangga

Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.

c. Peran Serta

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.

d. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik

Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.

e. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerja sudah menjadi bagian dalam diri karyawan tersebut.

2. *Continuance commitment*, merupakan keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya
3. *Normative Commitment*, merupakan keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena adanya tekanan dari pihak lain. Meninggalkan perusahaan dianggap bertentangan dengan pendapat umum yang berlaku.

Robbins dan Judge (2008), juga mengidentifikasi Komitmen

Organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Komponen afektif (*affective commitment*), Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
3. Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008), indikator Komitmen

Organisasional dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini menggunakan indikator komponen afektif yang berasal dari dimensi Komitmen Organisasional karena memiliki indikator terbanyak yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik dan terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan diasumsikan memiliki dampak terhadap Komitmen Organisasional. Hal berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nawab dan Bhatti (2011) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu Patton (1977) pada kompensasi dan Allen and Meyer (1996) pada Komitmen Organisasional.

Dari hasil penelitian terdahulu dapat diperoleh hasil bahwa kelima penelitian tersebut yaitu penelitian Widagdo, *et al* (2018), Ahmad *et al.* (2019), De la Torre-Ruiz *et al.* (2019), Aboramadan *et al.* (2020), dan Arie & Aktif (2020) menyatakan bahwa kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap komitmen karyawan dimana semakin baik kompensasi yang diterima maka semakin meningkat komitmen karyawan

Puskesmas Rawat Inap, sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

*H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap komitmen*

### **2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Penelitian ini ingin menguji teori lingkungan kerja dari Moos (1994) pada variabel lingkungan kerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Moos (1994), lingkungan kerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu keterlibatan, kohesi tim, dukungan supervisor, orientasi tugas, tekanan pekerjaan, otonomi, kejelasan, inovasi, kenyamanan fisik, dan kontrol manajerial. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Penelitian ini juga ingin menguji teori komitmen dari Allen dan Meyer (1990) pada variabel komitmen yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen dapat dinilai dari beberapa hal yaitu Komponen afektif (*affective commitment*), Komponen normatif (*normative commitment*), dan Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*). Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Dari hasil penelitian terdahulu dapat diperoleh hasil bahwa terdapat 4 penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen karyawan yaitu penelitian Funminiya (2018); Hanaysha (2016); Danish, *et al* (2013); Jernigan, *et al* (2016). Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Teo *et al.* (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja bullying memediasi secara negatif dan signifikan hubungan antara High Performance Work Systems (HPWS) dengan komitmen afektif karyawan.

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang diterima di dalam pekerjaan maka semakin tinggi tingkat komitmen pegawai pada organisasi perusahaan.

*H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional*

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pemerintah melalui Dana Kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang telah berlaku sejak tanggal 1 Januari 2014, berikan bantuan berupa dana operasional kepada fasilitas kesehatan pertama milik pemerintah. Dana bantuan yang berasal dari poin kapitasi BPJS, mampu memberikan tambahan kompensasi yang sesuai kepada tenaga kesehatan guna menjaga kinerjanya. Hal ini sebagaimana hasil yang ditemukan beberapa penelitian terdahulu.

Penelitian ini ingin menguji teori kompensasi dari Hasibuan. (2013) pada variabel kompensasi yang akan digunakan dalam kerangka

pemikiran dan devinisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Hasibuan. (2013), kompensasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Penelitian ini juga ingin menguji teori kinerja dari Mathis & Jackson (2012) pada variabel kinerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan devinisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Mathis & Jackson (2012), kinerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, kehadiran, dan kemandirian. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Dari hasil penelitian terdahulu dapat diperoleh hasil bahwa terdapat 4 penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi atau insentif kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian Alfiah & Riyanto (2019), Sutoro (2019), Ramli (2019), dan Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019); sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jailani & Nawangsari (2020) menemukan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan dimana semakin baik kompensasi

yang diterima maka semakin meningkat kinerja karyawan Puskesmas Rawat Inap, sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

*H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja*

#### **2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kondisi lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan konsentrasi para pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan. Lingkungan kerja merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh unit pelayanan kesehatan. Lingkungan kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab para pegawai mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja.

Pengaruh signifikan yang diberikan lingkungan kerja terhadap kinerja telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sukdeo (2017) yang menemukan bahwa terhadap pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu Davis (2011) pada lingkungan kerja dan Karia and Asaari (2006) pada produktivitas kerja.

Dari hasil penelitian terdahulu dapat diperoleh hasil bahwa pada penelitian Diamantidis & Chatzoglou (2019) disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Anjum *et al.* (2018) dan

Khalique *et al.* (2018), yang menggunakan pendekatan lingkungan kerja yang bersifat negatif seperti adanya pengucilan, ketidaksopanan, pelecehan, dan penindasan/bullying berpengaruh negatif terhadap kinerja dan produktifitas karyawan. Sebaliknya, pada penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2019) dan Robert (2018) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti memiliki anggapan bahwa terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dimana semakin baik lingkungan kerja yang diterima maka semakin meningkat kinerja karyawan Puskesmas Rawat Inap, sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

*H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja*

### **2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini ingin menguji teori Komitmen Organisasional dari Robbins (2006) pada variabel kompensasi yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Robbins (2006), komitmen dapat dinilai dari beberapa hal yaitu semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Penelitian ini juga ingin menguji teori kinerja dari Mathis & Jackson (2012) pada variabel kinerja yang akan digunakan dalam kerangka pemikiran dan devinisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Mathis & Jackson (2012), kinerja dapat dinilai dari beberapa hal yaitu Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, kehadiran, dan kemandirian. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam jurnal penelitian terdahulu.

Dari hasil penelitian terdahulu dapat diperoleh hasil bahwa terdapat 4 penelitian yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian Syukri & Heryanto (2019), Ramli (2019b), Nasab & Afshari (2019), dan Vipraprastha *et al.* (2018). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Eliyana *et al.* (2019) menemukan bahwa Komitmen Organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya telah ditemukan bahwa terhadap pengaruh yang kuat antara komitmen pegawai pada organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen yang dimiliki oleh pegawai pada organisasi perusahaan, maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

*H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja*

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah dilakukan maka pengajuan hipotesis dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

**Tabel II. 10 Hipotesis Penelitian**

<b>Hipotesis Penelitian</b>	
H1	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap komitmen organisasional
H2	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional
H3	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja
H4	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja
H5	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja
H6	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja
H7	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan mediasi komitmen organisasional pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

#### 2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening di seluruh Puskesmas Rawat Inap kabupaten Sleman.

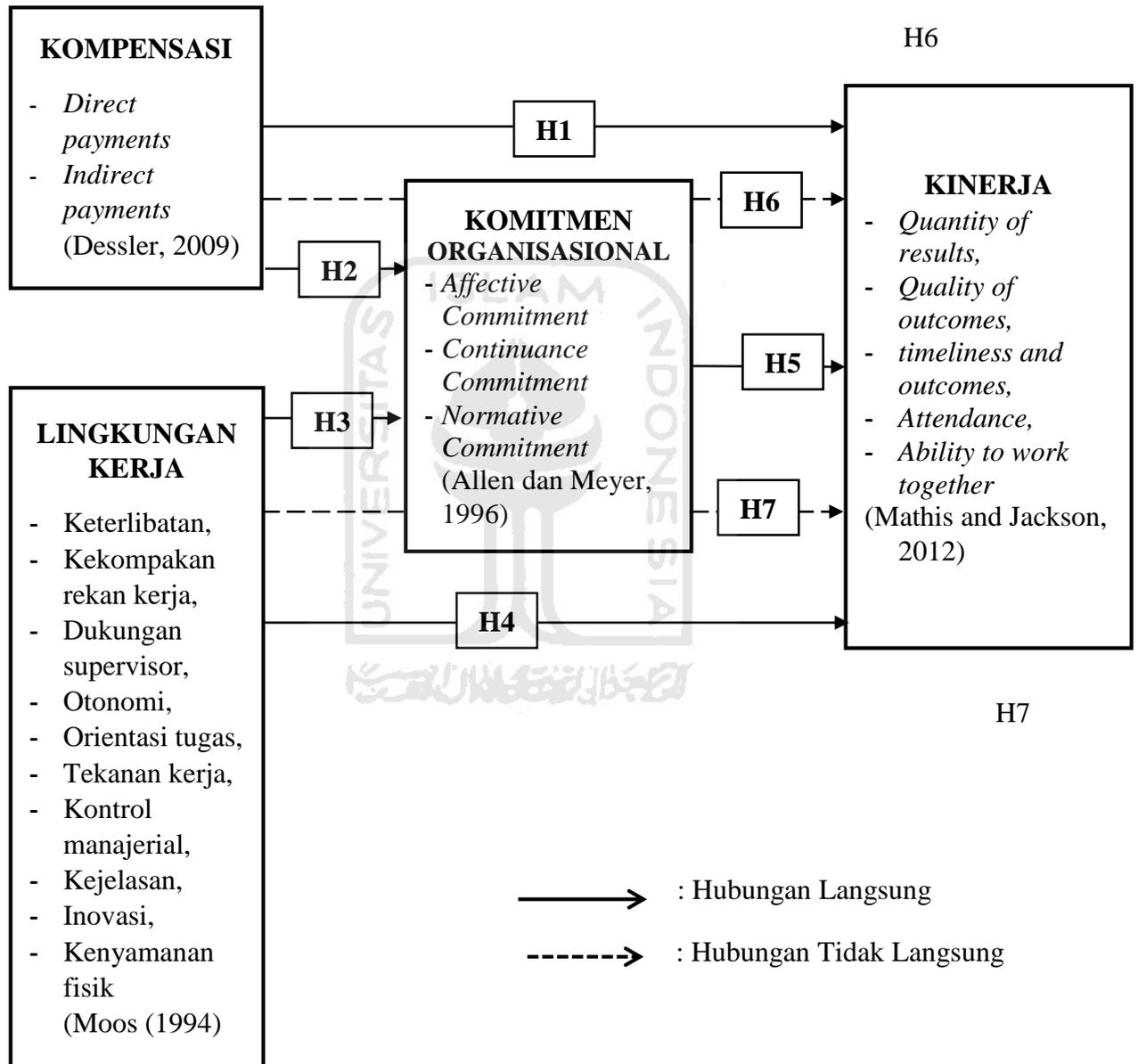
Sekaran (2006) mendefinisikan kerangka teoritis sebagai model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk

masalah. Teori tersebut mengalir secara logis dari dokumentasi penelitian sebelumnya dalam bidang masalah.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerangka teoritis merupakan model yang membahas hubungan saling ketergantungan antar variabel yang dianggap perlu untuk melengkapi dinamika situasi yang akan diteliti. Kerangka pikir pada penelitian ini akan menjelaskan terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening beserta indikator yang akan digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu.

1.  $X_1 - Y$  = Alfiyah & Riyanto (2019), Sutoro (2019), Ramli (2019), dan Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019).
2.  $X_1 - Z$  = Widagdo, *et al* (2018), Ahmad *et al.* (2019), De la Torre-Ruiz *et al.* (2019), Aboramadan *et al.* (2020), dan Arie & Aktif (2020).
3.  $X_2 - Y$  = Diamantidis & Chatzoglou (2019), Anjum *et al.* (2018) dan Khaliq *et al.* (2018).
4.  $X_2 - Z$  = Funminiyyi (2018); Hanaysha (2016); Danish, *et al* (2013); Jernigan, *et al* (2016).
5.  $Z - Y$  = Syukri & Heryanto (2019), Ramli (2019b), Nasab & Afshari (2019), dan Vipraprastha *et al.* (2018).

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu serta teori yang digunakan maka terbentuklah kerangka pikir untuk penelitian ini pada Gambar II.1 sebagai berikut:



**Gambar II. 1 Kerangka Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini berbentuk penelitian lapangan (*field research*), dimana data dan informasi yang diperoleh berasal dari kegiatan penelitian lapangan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), penelitian deskriptif yakni penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan. Penulis lebih mementingkan aspek keluasaan data sehingga hasil penelitian mampu merepresentasikan dari populasi obyek penelitian.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

##### Profil Instansi

Penelitian ini dilakukan di seluruh Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Puskesmas yang memiliki fasilitas rawat inap pada tahun 2020 sebanyak sepuluh puskesmas dari 25 Puskesmas yang berada di Sleman, yaitu Puskesmas Mlati II, Puskesmas Ngemplak I, Puskesmas Minggir, Puskesmas Kalasan dan Puskesmas Sleman, Puskesmas Turi, Puskesmas Berbah, Puskesmas Godean I, Puskesmas Seyegan serta Puskesmas Tempel. Keseluruhan Puskesmas ini merupakan Unit Pelaksana Teknis dari Dinas Kesehatan Kabupaten Sleman.

### 3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya Sugiyono (2014). Penelitian saat ini mencoba mengetahui hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening. Berdasarkan hubungan tersebut maka variabel dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen Sugiyono (2014). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independennya adalah kompensasi dan lingkungan kerja.

#### 2. Variabel Intervening

Variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono. 2014). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah Komitmen Organisasional.

### 3. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono. 2014). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja.

### 3.4 Definisi Operasional dan Dimensi Variabel Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian dan lingkup batasan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Kompensasi ( $X_1$ )

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penelitian ini menggunakan Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2004) yaitu:

- a. Upah dan gaji,
- b. Insentif,
- c. Tunjangan asuransi
- d. Fasilitas perusahaan

#### 2. Lingkungan kerja ( $X_2$ )

Lingkungan kerja adalah faktor yang berada diluar individu pegawai yang dapat berbentuk fisik dan non fisik. Penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011), sebagai berikut:

- a. Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja,
- b. Temperatur di Tempat Kerja,
- c. Kelembaban di Tempat Kerja,
- d. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja,
- e. Kebisingan di Tempat Kerja,
- f. Getaran Mekanis di Tempat Kerja,
- g. Bau-bauan di Tempat Kerja,
- h. Tata Warna di Tempat Kerja,
- i. Dekorasi di Tempat Kerja,
- j. Musik di Tempat Kerja,
- k. Keamanan di Tempat Kerja

### 3. Komitmen Organisasional(Z)

Komitmen Organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Indikator pengukuran Komitmen Organisasional menggunakan Faktor yang mempengaruhi Affective Commitment menurut teori Allen dan Meyer (1996) yaitu:

- a. Loyalitas
- b. Rasa bangga
- c. Peran Serta
- d. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik
- e. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja

#### 4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya. Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

- a. *Quantity of results,*
- b. *Quality of outcomes,*
- c. *Timeliness and outcomes,*
- d. *Attendance,*
- e. *Ability to work together.*

Berdasarkan hal tersebut, kinerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

**Tabel III. 1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Rincian
Kompensasi(Dessler, 2009)	1. <i>Gaji</i>	1	1
	2. <i>Insentif</i>	1	2
	3. <i>Tunjangan Asuransi</i>	1	3
	4. <i>Fasilitas Perusahaan</i>	1	4
Lingkungan kerja (Moos, 1994)	1. Penerangan/Cahaya di tempat kerja	1	5
	2. Temperatur di tempat Kerja	1	6
	3. Kelembaban di Tempat Kerja	1	7
	4. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja	1	8
	5. Kebisingan di Tempat Kerja	1	9
	6. Getaran Mekanis di Tempat Kerja	1	10
	7. Bau-bauan di Tempat Kerja	1	11
	8. Tata Warna di Tempat Kerja	1	12
	9. Dekorasi di Tempat Kerja	1	13
	10. Musik di Tempat Kerja	1	14
	11. Keamanan di Tempat Kerja	1	15

Lanjutan Tabel III. 1

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Rincian
Komitmen Organisasional(Allen dan Meyer, 1996)	1. Loyalitas	1	16
	2. Rasa Bangga	1	17
	3. Peran Serta	1	18
	4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik	1	19
	5. terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.	1	20
Kinerja (Mathis & Jackson, 2012)	1. <i>Quantity of results,</i>	1	21
	2. <i>Quality of outcomes,</i>	1	22
	3. <i>Timeliness and outcomes,</i>	1	23
	4. <i>Attendance,</i>	1	24
	5. <i>Ability to work together.</i>	1	25

Sumber: Data sekunder diolah (2020)

### 3.5 Instrumen Penelitian

Setiap alternatif jawaban dari variabel akan diberi skor untuk mengetahui data dalam bentuk kuantitatif maka perlu diadakan penilaian pada tiap-tiap alternatif jawaban. Untuk mendapatkan hasil yang signifikan, penulis menggunakan alat ukur angket berupa Skala Likert, dengan alternatif pilihan skor sebagai berikut:

**Tabel III. 2 Pengukuran Variabel Penelitian**

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tenaga kesehatan berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah bekerja lebih dari satu tahun di Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman

sejumlah 398 karyawan (Profil Kesehatan Sleman 2020). Tenaga kesehatan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Kesehatan Masyarakat, Kesehatan Lingkungan, Nutrisionis, Epidemiologi, Analis, Fisioterapi, Apoteker, dan Asisten Apoteker.

Tenaga kesehatan dari Puskesmas Rawat Inap, memiliki tugas dan pengalaman menangani pasien yang berbeda dibanding tenaga kesehatan dari Puskesmas bukan Rawat Inap. Tenaga kesehatan rawat inap memiliki jadwal jam kerja bergantian (*shift*) dan menangani pasien yang diinapkan di Rawat Inap.

Puskesmas rawat inap yang berada di Kabupaten Sleman terdapat 10 Puskesmas. Data yang digunakan sebagai sampel diambil menggunakan metode *puspositive sampling*. Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini penulis mengambil sampel 3 puskesmas berdasarkan jumlah karyawan terbanyak dari 10 Puskesmas Rawat Inap. Dari 3 puskesmas diambil seluruh karyawan tenaga medis, diketahui terdapat 110 karyawan yang menjadi responden penelitian ini.

Dalam merealisasikan metode dan pendekatan dalam penelitian ini, maka teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperlukan adalah menggunakan angket atau kuisisioner. Angket yaitu berupa pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara sistematis yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Data yang digunakan dikumpulkan dari hasil kuisisioner atau angket yang diberikan pada responden yang berhubungan

dengan variabel yang akan diteliti. Sebagaimana yang dikatakan Husein (2003), teknik yang menggunakan angket (kuisisioner) adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut.

### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Validitas dilakukan untuk mengukur keakuratan suatu kuesioner dengan mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan dengan mendefinisikan suatu variabel. Semakin tinggi nilai validitas suatu instrumen semakin tinggi pula kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Sekaran, 2006). Pengujian dilakukan pada setiap butir pertanyaan guna mengkorelasikan antara nilai nilai tiap butir-butir pertanyaan dengan skor total. Pengujian validitas instrument pada penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*. Rumus yang digunakan untuk mencari nilai korelasi adalah *Pearson Product Moment* (Azwar, 2009).

Guna mengetahui apakah item pertanyaan valid digunakan, maka dapat dilihat dari tingkat signifikansi hasil pengujian. Jika nilai signifikansi hasil pengujian lebih kecil dari 5 persen (0,05) maka item pertanyaan dapat dikatakan valid.

Data penilaian kinerja yang digunakan pada penghitungan penelitian ini merupakan gabungan dari penilaian individu dan penilaian atasan. Kedua penilaian digunakan dalam penelitian ini untuk mengurangi bias dalam penilaian

kinerja. Bobot yang digunakan adalah 40 persen untuk penilaian individu dan 60 persen untuk penilaian dari atasan.

### **3.8.2 Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas menunjukkan pada tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Hasil penelitian reliabel apabila terdapat kesamaan data pada individu yang berbeda. Instrumen dengan tingkat keandalan yang tinggi adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Artinya kuesioner dikatakan handal jika kuesioner tersebut memberikan hasil yang konsisten jika digunakan secara berulang kali dengan asumsi kondisi di saat pengukuran tidak berubah. Pengujian menggunakan *Alpha Cronbach*. Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* (Sugiyono, 2012). Keputusan pengujiannya adalah, apabila nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0.6 maka instrumen dinyatakan reliabel.

## **3.8 Metode Analisis Data**

### **3.8.1 Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Normalitas**

Menurut Ghazali (2013), uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid. Uji normalitas data dengan memakai uji

kolmogrov smirnov yang dipakai di setiap variabel. Data sebuah penelitian nilai *Asymp.Sig (2tailed) variabel residual* berada pada nilai diatas 5 atau 0,05 persen maka memenuhi uji normalitas dan sebaliknya.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013), Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data crossection mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser. Uji Glejser merupakan teknik pengujian yang dilakukan dengan cara meregresikan data dari setiap variabel bebas dengan harga absolut residualnya. Hipotesis pengujiannya adalah:

$H_0$  : Tidak terjadi heteroskedastisitas

$H_1$  : Terjadi heteroskedastisitas

Jika dari perhitungan dihasilkan harga taraf signifikansi lebih dari 0,05 maka  $H_0$  diterima, ini berarti heteroskedastisitas tidak terjadi. Dan sebaliknya, jika dari perhitungan dihasilkan harga taraf signifikansi kurang dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak, yang artinya terjadi heteroskedastisitas.

## 3. Uji Multikolonieritas

Berdasarkan Ghozali (2013), tujuan dari penggunaan uji multikolinearitas ialah mengukur apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas pada model regresi, maka dapat menggunakan dasar analisis Multikolonieritas.

Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika ada *tolerance* lebih besar dari 10 atau VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolonieritas.

### **3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda**

Nisfiannoor (2009: 4) berpendapat bahwa statistik inferensial adalah metode yang berhubungan dengan analisis data pada sampel untuk digunakan untuk menggeneralisasikan pada populasi. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam analisis data yang digunakan yaitu regresi linier berganda dan menggunakan variabel moderasi.

#### **1. Analisis Regresi Berganda Tahap 1**

Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2013). Regresi berganda tahap 1 digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen. Pada penelitian ini menggunakan alat bantu program statistik SPSS *for windows* untuk mempermudah proses

pengolahan data-data penelitian dari program tersebut akan didapatkan output berupa hasil pengolahan dari data yang telah dikumpulkan, kemudian output hasil pengolahan data tersebut diinterpretasikan akan dilakukan analisis terhadapnya. Setelah dilakukan analisis kemudian diambil kesimpulan sebagai sebuah hasil dari penelitian. Model hubungan variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan regresi *standardized* sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Keterangan:

Z	=	Komitmen Organisasional
b <sub>1</sub> - b <sub>2</sub>	=	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub>	=	Kompensasi
X <sub>2</sub>	=	Lingkungan Kerja
e	=	<i>Error Term</i> , yaitu tingkat kesalahan penduga

## 2. Analisis Regresi Berganda Tahap 2

Pada analisis regresi tahap 2 digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari variabel pengaruh langsung dari kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Data penilaian kinerja menggunakan nilai gabungan dari penilaian individu dan penilaian atasan, untuk mengurangi bias penilaian. Bobot yang digunakan adalah 40 persen untuk penilaian individu dan 60 persen untuk penilaian dari atasan. Model hubungan variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$Y = b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Z + e_2$$

Keterangan:

Y <sub>2</sub>	=	Kinerja
b <sub>1</sub> - b <sub>3</sub>	=	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub>	=	Kompensasi
X <sub>2</sub>	=	Lingkungan Kerja

Z = Komitmen Organisasional  
 e = *Error Term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

### 3. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2013). Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil Uji t dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom sig, dengan kriteria berganda (Ghozali, 2013):

- a. Jika signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- b. Jika signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.

### 4. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Apabila analisis yang digunakan adalah regresi sederhana, maka yang digunakan adalah nilai *RSquare*. Namun, apabila analisis yang digunakan adalah regresi berganda, maka yang digunakan adalah *Adjusted R Square* (Ghozali, 2013).

### 5. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-

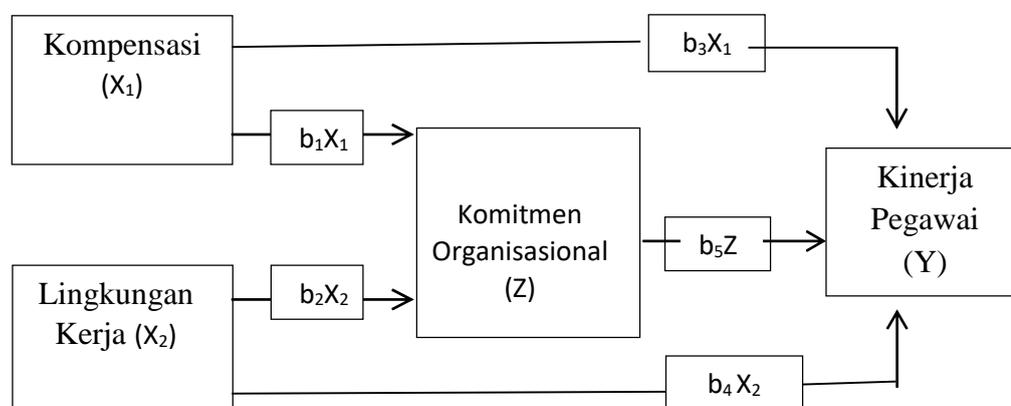
sama (simultan) terhadap variabel terikat. Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig, dengan kriteria (Ghozali, 2013):

- a. Jika nilai probabilitas  $< 0,05$  maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. Jika nilai probabilitas  $> 0,05$  maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

### 3.8.3 Analisis Jalur

Ghozali (2013) didalam bukunya, bahwa analisis jalur atau path analysis digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening atau mediasi, lebih lanjut analisis jalur ialah lanjutan serta perluasan dari analisis regresi linear berganda, serta akan menggunakan uji Sobel. Uji Sobel ialah pengujian hipotesis mediasi atau intervening dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2013). Berdasarkan hubungan variabel, berikut merupakan model penelitian dalam bentuk diagram jalur:

Sumber: Ghozali (2013)



**Gambar III. 1 Analisis Jalur**

Keterangan:

- $X_1$  = Kompensasi (Variabel Independen)  
 $X_2$  = Lingkungan Kerja (Variabel Independen)  
 $Z$  = Komitmen Organisasional (Variabel Mediasi)  
 $Y$  = Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)  
 $P1$  = Koefisien pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional  
 $P2$  = Koefisien pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional  
 $P3$  = Koefisien pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai  
 $P4$  = Koefisien pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai  
 $P5$  = Koefisien pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

### 3.8.4 Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  (a) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , dimana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan  $Sa$  dan  $Sb$ , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect)  $Sab$  dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

- $Sab$  = standard error pengaruh tidak langsung  
 $a$  = Jalur variabel independen (X) dengan variabel intervening (Z)  
 $b$  = jalur variabel intervening (Z) dengan variabel dependen (Y)  
 $sa$  = standard error koefisien a  
 $sb$  = standard error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel yaitu  $\geq 1,96$  untuk signifikan 5 persen dan  $t$  tabel  $\geq 1,64$  menunjukkan nilai signifikansi 10 persen. Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013).



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Medis dengan Komitmen Organisasional sebagai *Variabel Intervening* di seluruh Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) sudah bekerja lebih dari 1 tahun yang bekerja sebagai tenaga kesehatan yang berasal dari 3 Puskesmas yang memiliki tenaga medis terbanyak. Karyawan tenaga medis yang menjadi responden pada penelitian ini sebanyak 110 Karyawan. Data yang terkumpul dalam penelitian ini merupakan data primer hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden.

Jawaban yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden akan menjadi informasi untuk mengetahui jawaban dari permasalahan yang telah dikemukakan oleh peneliti pada bab sebelumnya. Hipotesis yang sudah ada akan dilakukan pengujian di bab ini, teknik analisis menggunakan analisis deskriptif yang meliputi penilaian responden terhadap variabel yang diteliti dan analisis kuantitatif sebagai analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Analisis Regresi Linier Berganda serta analisis jalur (*Path Analysis*).

## 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### 4.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasi memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS. Pengujian validitas di dalam penelitian ini dilakukan pada 110 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 atau 5 persen. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $\text{sig} \geq 0,05$ .

**Tabel IV. 1 Distribusi Pertanyaan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1	Kompensasi	4
2	Lingkungan Kerja	11
3	Komitmen Organisasional	5
4	Kinerja Pegawai Penilaian Pribadi	5
5	Kinerja Pegawai Penilaian Atasan	5
Total Pernyataan		25

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 1, Hal 179)

Item pernyataan setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang membandingkan antara nilai signifikansi dengan 0,05. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai signifikansi  $\geq 0.05$ , apabila nilai signifikansi lebih kecil daripada 0.05 maka instrumen penelitian tidak valid dan dianggap gugur.

**Tabel IV. 2 Hasil Analisis Uji Validitas Kompensasi(X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Signifikansi	Keterangan
1	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari	0.553	Valid
2	Bonus yang diterima seimbang dengan kinerja yang telah diberikan	0.685	Valid
3	Kantor memberikan fasilitas asuransi bagi setiap pegawai	0.715	Valid
4	Kantor menyediakan fasilitas bagi seluruh pegawai	0.752	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 3, Halaman 197-200)

Berdasarkan Tabel IV.2 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel Kompensasi(X<sub>1</sub>) terbukti valid karena memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

**Tabel IV. 3 Hasil Analisis Uji Validitas Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	Signifikansi	Keterangan
1	Penerangan/ cahaya di tempat kerja memuaskan	0.456	Valid
2	Suhu ruangan di tempat kerja memuaskan	0.692	Valid
3	Minimnya kelembaban di tempat kerja memuaskan	0.752	Valid
4	Sirkulasi udara di tempat kerja memuaskan	0.691	Valid
5	Minimnya suara bising di tempat kerja memuaskan	0.699	Valid
6	Minimnya getaran mekanis di tempat kerja memuaskan	0.612	Valid
7	Aroma di tempat kerja memuaskan	0.672	Valid
8	Penataan warna di tempat kerja memuaskan	0.686	Valid
9	Dekorasi di tempat kerja memuaskan	0.527	Valid
10	Musik di tempat kerja memuaskan	0.537	Valid
11	Keamanan di tempat kerja memuaskan	0.471	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 3, Halaman 197-200)

Berdasarkan hasil uji validitas terdapat 11 pernyataan pada variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terbukti valid sehingga butir pernyataan pada Tabel IV.3 dapat digunakan untuk penelitian dalam mengukur variabel Lingkungan Kerja.

**Tabel IV. 4 Hasil Analisis Uji Validitas Komitmen Organisasional (Z)**

No.	Pernyataan	Signifikansi	Keterangan
1	Tetap bekerja di tempat ini walau terdapat persoalan organisasi	0.594	Valid
2	Bangga untuk bekerja di kantor ini	0.672	Valid
3	Bersedia memberikan ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi	0.607	Valid
4	Saya bekerja di tempat terbaik	0.647	Valid
5	Emosi atau sakit apabila organisasi dipandang negatif	0.649	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 3, Halaman 197-200)

Berdasarkan Tabel IV.4 hasil uji validitas terhadap indikator pernyataan pada variabel komitmen organisasional (Z) terbukti valid sehingga butir pernyataan pada Tabel IV.4 dapat digunakan untuk penelitian dalam mengukur variabel Komitmen Organisasi.

**Tabel IV. 5 Hasil Analisis Uji Validitas Kinerja (Y)**

No.	Pernyataan	Signifikansi	Keterangan
1	Dapat menyelesaikan sejumlah target pekerjaan dalam satu hari	0.827	Valid
2	Dapat memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas	0.832	Valid
3	Dapat menyelesaikan tepat waktu dengan hasil yang optimal	0.859	Valid
4	Memiliki tingkat kehadiran di tempat kerja diatas 85 persen	0.7653	Valid
5	Dapat bekerja secara mandiri	0.750	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 3, Halaman 197-200)

Data penilaian kinerja yang digunakan pada penghitungan penelitian ini merupakan gabungan dari penilaian individu dan penilaian atasan. Kedua penilaian digunakan dalam penelitian ini untuk mengurangi bias dalam penilaian kinerja. Bobot yang digunakan adalah 40 persen untuk penilaian individu dan 60 persen untuk penilaian dari atasan.

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel IV.5 menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel kinerja pegawai penilaian diri sendiri (Y) terbukti valid sehingga butir pernyataan pada Tabel IV.5 dapat digunakan untuk penelitian dalam mengukur variabel Kinerja.

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari variabel-variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan tidak *reliable*. Hasil uji reliabilitas pada Tabel IV.6:

**Tabel IV. 6 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kompensasi ( $X_1$ )	0.614	Reliabel
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0.833	Reliabel
Komitmen Organisasional (Z)	0.616	Reliabel
Kinerja Pegawai Penilaian Individu (Y)	0.840	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 3, Halaman 202)

Berdasarkan Tabel IV.6 diatas, diperoleh nilai nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Dengan demikian jawaban responden dari variabel penelitian yaitu Kualitas Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, Komitmen Organsiasional dan, Kinerja reliabel, sehingga kuesioner dari variabel–variabel tersebut reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 4.2 Analisis Deskriptif Statistik

Analisis ini menggambarkan tentang identitas responden yang diteliti dan deskripsi data variabel penelitian dari variabel Kualitas Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja, Komitmen Organsiasional dan, Kinerja Karyawan.

### 4.2.1 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 110 responden yaitu karyawan Aparatur Sipil Negara Tenaga Medis Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman, maka diketahui gambaran karakteristik responden dan dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, status perkawinan, masa kerja, pekerjaan dan pendidikan terakhir sebagai berikut:

#### 1. Jenis kelamin dan tingkat usia responden

Komposisi mengenai jenis kelamin dan tingkat usia responden

karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman terbagi menjadi beberapa kelompok dan jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel IV. 7 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden**

No.	Usia	Jenis Kelamin		Total
		Pria	Wanita	
1	≤ 30 tahun	1	5	6
2	31 tahun – 40 tahun	4	36	40
2	41 tahun – 50 tahun	5	30	35
4	≥ 51 tahun	5	24	29
Total		15	95	110

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 6, Halaman 206-207)

Berdasarkan Tabel IV.7 dapat diketahui bahwa dari 110 responden yaitu para karyawan tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berjenis kelamin wanita sebanyak 95 responden, sedangkan berdasarkan kelompok usia, paling banyak berusia antara 31 sampai 40 tahun sebanyak 40 responden. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar para karyawan pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman adalah berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 40 responden yang terdiri dari 4 pria dan 36 wanita.

## 2. Status pernikahan dan masa kerja responden

Komposisi mengenai status pernikahan dan masa kerja responden karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman terbagi menjadi beberapa kelompok dan jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel IV. 8 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden**

No.	Masa Kerja	Status Nikah			Total
		Belum Menikah	Sudah Menikah	Pernah Menikah	
1	≤ 10 tahun	1	49	1	51
2	11 – 20 tahun	0	27	1	28
3	21 – 30 tahun	0	20	0	20
4	≥ 40 tahun	0	10	1	11
Total		1	106	3	110

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 6, Halaman 206-207)

Berdasarkan Tabel IV.8 dapat diketahui bahwa dari 110 responden yaitu para karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman menunjukkan sebagian besar responden pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman telah memiliki masa kerja antara 1 sampai 10 tahun sebanyak 51 responden. Hasil lain diketahui bahwa sebagian besar responden pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 106 responden.

### 3. Jabatan dan pendidikan terakhir responden

Komposisi mengenai jabatan dan pendidikan terakhir responden karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman dapat diketahui pada tabel berikut. Jabatan tenaga medis pada Puskesmas yaitu: Dokter Umum, Dokter Gigi, Perawat, Bidan, Fisioterapi, Nutrisionis, Kesehatan Lingkungan, Kesehatan Masyarakat, Analis Laboratorium, Apoteker, Tenaga Farmasi, dan Psikolog Klinis. Jumlah responden pada masing-masing kelompok dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel IV. 9 Rekapitulasi Deskriptif Identitas Responden**

No.	Jabatan	Pendidikan				Jumlah Responden
		SMA	D3	D4/S1	Profesi/S2	
1	Dokter Umum	0	0	0	10	10
2	Dokter Gigi	0	0	0	5	5
3	Perawat	2	30	1	2	35
4	Bidan	0	24	3	1	28
5	Fisioterapi	0	2	0	0	2
6	Nutrisionis	0	4	2	0	6
7	Kesehatan Lingkungan	1	3	2	0	6
8	Kesehatan Masyarakat	0	0	2	0	2
9	Analisis Laboratorium	0	5	1	0	6
10	Apoteker	0	0	0	3	3
11	Tenaga Farmasi	0	6	0	0	6
12	Psikolog Klinis	0	0	0	1	1
Total		3	74	11	22	110

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 6, Halaman 206-207)

Berdasarkan Tabel IV.9 dapat diketahui bahwa dari 110 responden yaitu para karyawan PNS pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman diketahui bahwa sebagian besar responden pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman menjabat sebagai perawat yaitu sebanyak 35 responden dan pendidikan terakhir terbanyak yaitu D3 sebanyak 74 responden

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian menunjukkan rekapitulasi tanggapan-tanggapan responden terhadap pertanyaan dari Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional tenaga medis Puskesmas Rawat Inap yang terdiri dari beberapa item-item pernyataan dengan skala Sangat Setuju, Setuju, Ragu – Ragu, Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju. Sedangkan untuk pertanyaan mengenai Kinerja baik penilaian dari diri sendiri dan atasan terdiri dari beberapa pertanyaan dengan skala Sangat Tinggi, Tinggi, Cukup, Rendah, Sangat Rendah.

Berikut deskripsi menurut Ghozali (2011) terkait penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\frac{B_{Max} - B_{min}}{Kl}$$

I : Interval  
 Bmax : Rentang tertinggi  
 BMin : Rentang Terendah  
 Kl : jumlah Kelas  
 Interval = 5 – 1  
 Interval = 0,8

Kemudian kriteria penilaian variabel dihitung berdasarkan penilaian rata-rata pada setiap indikator, selanjutnya diskor dengan interval sebagai-berikut:

Kriteria penilaian variabel Kompensasi:

1. Interval 1,000 s/d 1,800 kategori Sangat Rendah
2. Interval >1,800 s/d 2,600 kategori Rendah
3. Interval >2,600 s/d 3,400 kategori Cukup
4. Interval >3,400 s/d 4,200 kategori Tinggi
5. Interval >4,200 s/d 5,000 kategori Sangat Tinggi

Kriteria penilaian variabel Lingkungan Kerja:

1. Interval 1,000 s/d 1,800 kategori Sangat Tidak Nyaman
2. Interval >1,800 s/d 2,600 kategori Tidak Nyaman
3. Interval >2,600 s/d 3,400 kategori Ragu-ragu
4. Interval >3,400 s/d 4,200 kategori Nyaman
5. Interval >4,200 s/d 5,000 kategori Sangat Nyaman

Kriteria penilaian variabel Komitmen Organisasional:

1. Interval 1,000 s/d 1,800 kategori Sangat Rendah
2. Interval >1,800 s/d 2,600 kategori Rendah
3. Interval >2,600 s/d 3,400 kategori Cukup
4. Interval >3,400 s/d 4,200 kategori Tinggi
5. Interval >4,200 s/d 5,000 kategori Sangat Tinggi

Kriteria penilaian variabel Kinerja Karyawan:

1. Interval 1,000 s/d 1,800 kategori Sangat Rendah
2. Interval >1,800 s/d 2,600 kategori Rendah
3. Interval >2,600 s/d 3,400 kategori Cukup
4. Interval >3,400 s/d 4,200 kategori Tinggi
5. Interval >4,200 s/d 5,000 kategori Sangat Tinggi

#### 4.2.2.1 Kompensasi( $X_1$ )

Menurut Hasibuan (2014) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Kompensasi pada Tabel IV.10.

**Tabel IV. 10 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel kompensasi ( $X_1$ )**

No.	Pernyataan	Rerata	Persen	Kategori
	upah dan gaji,			
1	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari	3.84	77	Tinggi
	insentif,			
2	Bonus yang diterima seimbang dengan kinerja yang telah diberikan	3.57	71	Tinggi

Lanjutan Tabel IV.10

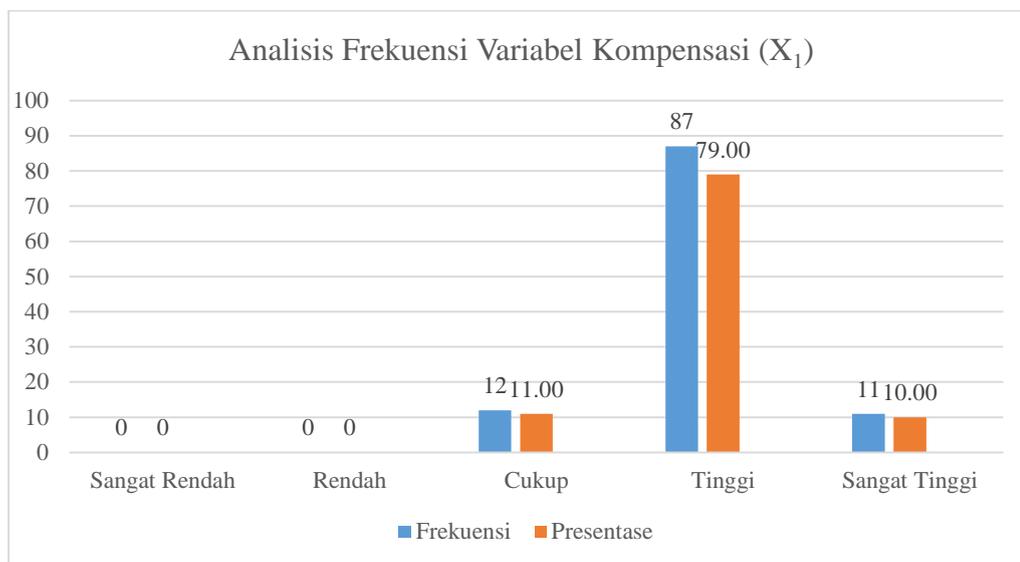
No.	Pernyataan	Rerata	Persen	Kategori
tunjangan asuransi				
3	Kantor memberikan fasilitas asuransi bagi setiap pegawai	3.91	78	Tinggi
fasilitas perusahaan				
4	Kantor menyediakan fasilitas bagi seluruh pegawai	3.55	71	Tinggi
rerata		3.72	74	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan Tabel IV.10 dapat dinyatakan Kompensasi tertinggi terdapat pada indikator tunjangan asuransi yaitu sebesar 3,91. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman memiliki persepsi kompensasi tertinggi apabila fasilitas asuransi diutamakan.

Penilaian variabel Kompensasi memiliki skor rata-rata sebesar 3.72 yang berada dalam interval (>3,400 s/d 4,200) atau dalam kategori Tinggi berdasarkan yang dirasakan oleh karyawan tenaga medis Puskesmas Rawat Inap. Hal ini menjelaskan bahwa responden secara umum memberikan jawaban yang tinggi terhadap keseluruhan indikator dari variabel kompensasi.

Berdasarkan frekuensi variabel Kompensasi( $X_1$ ) maka dapat dilihat hasil analisis pada Gambar 4.15 sebagai berikut:



**Gambar IV. 1** Gambar IV.1 Frekuensi Variabel Kompensasi  
 Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 110 responden karyawan yang telah dijadikan responden dan 87 responden atau 79 persen memiliki dominan frekuensi jawaban berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis frekuensi, Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman memiliki tingkat Kompensasi yang tinggi.

Menurut pandangan karyawan Puskesmas, Kompensasi dikatakan baik apabila jawaban pernyataan kompensasi berada di kategori Sangat Tinggi. Maka, dapat diketahui hampir seluruh indikator pengukur Kompensasi karyawan Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman dianggap belum sesuai yang diharapkan.

#### 4.2.2.2 Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

Menurut Nitisemito (2004) lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Lingkungan Kerja pada Tabel IV.11:

**Tabel IV. 11 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel Lingkungan Kerja**

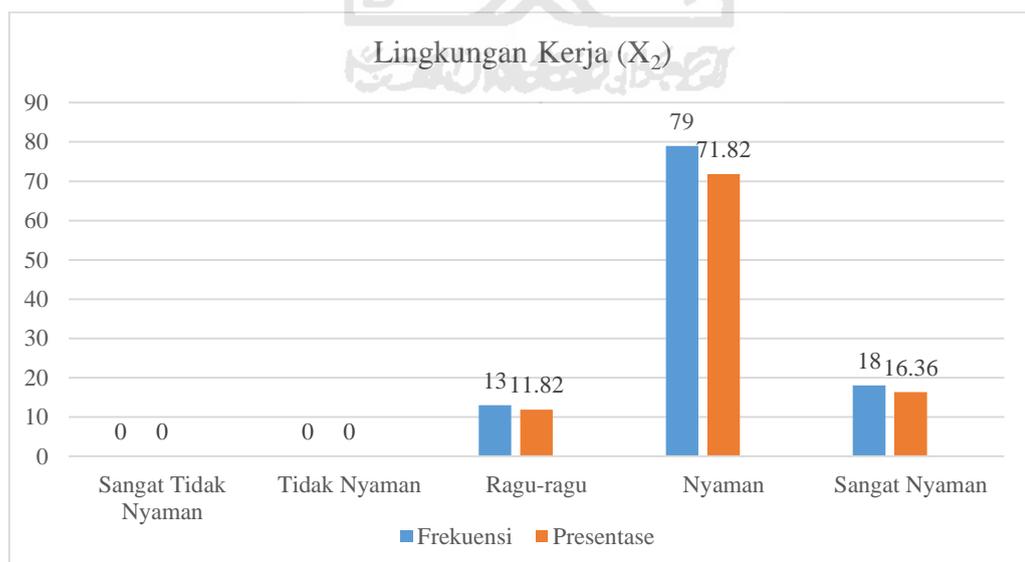
No.	Pertanyaan	Rerata	Persen	kategori
Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja,				
1	Penerangan/ cahaya di tempat kerja memuaskan	3.82	76	Nyaman
Temperatur di Tempat Kerja,				
2	Suhu ruangan di tempat kerja memuaskan	3.79	76	Nyaman
Kelembaban di Tempat Kerja,				
3	Minimnya kelembaban di tempat kerja memuaskan	3.84	77	Nyaman
Sirkulasi Udara di Tempat Kerja,				
4	Sirkulasi udara di tempat kerja memuaskan	3.74	75	Nyaman
Kebisingan di Tempat Kerja,				
5	Minimnya suara bising di tempat kerja memuaskan	3.81	76	Nyaman
Getaran Mekanis di Tempat Kerja,				
6	Minimnya getaran mekanis di tempat kerja memuaskan	3.78	76	Nyaman
Bau-bauan di Tempat Kerja,				
7	Aroma di tempat kerja memuaskan	3.55	71	Nyaman
Tata Warna di Tempat Kerja,				
8	Penataan warna di tempat kerja memuaskan	3.66	73	Nyaman
Dekorasi di Tempat Kerja,				
9	Dekorasi di tempat kerja memuaskan	3.35	67	Ragu-ragu
Musik di Tempat Kerja,				
10	Musik di tempat kerja memuaskan	3.38	68	Ragu-ragu
Keamanan di Tempat Kerja				
11	Keamanan di tempat kerja memuaskan	3.90	78	Nyaman
rerata		3.69	74	Nyaman

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan Tabel IV.11 penilaian Lingkungan Kerja tertinggi terdapat pada indikator keamanan di tempat kerja yaitu sebesar 3,90. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman memiliki persepsi Lingkungan Kerja ternyaman apabila keamanan di tempat kerja diutamakan.

Penilaian variabel Lingkungan Kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.69 yang berada dalam interval ( $>3,400$  s/d  $4,200$ ) atau dalam kategori nyaman menurut yang dirasakan karyawan tenaga medis Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman. Hal ini menjelaskan bahwa responden secara umum memberikan jawaban yang nyaman terhadap keseluruhan indikator dari variabel Lingkungan Kerja.

Berdasarkan data frekuensi variabel Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) maka dapat diketahui hasil analisis frekuensi sebagai berikut:



**Gambar IV. 2 Analisis Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja**  
 Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 110 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, 79 responden atau 71,82 persen memiliki dominan frekuensi jawaban berada di kategori nyaman, maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis frekuensi, Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman memiliki tingkat Lingkungan Kerja yang tergolong nyaman.

Menurut pandangan karyawan Puskesmas, Lingkungan Kerja dikatakan baik apabila jawaban pernyataan Lingkungan Kerja berada di kategori Sangat Nyaman. Maka, dapat diketahui hampir seluruh indikator pengukur Lingkungan Kerja Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman dianggap belum sesuai yang diharapkan.

#### 4.2.2.3 Komitmen Organisasional (Z)

Menurut Luthans (2006) Komitmen Organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Komitmen Organisasional pada Tabel IV.12:

**Tabel IV.12 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel Komitmen Organisasional (Z)**

No.	Pertanyaan	Rerata	Persen	kategori
Loyalitas				
1	Tetap bekerja di tempat ini walau terdapat persoalan organisasi	3.83	76	Tinggi
Rasa bangga				
2	Bangga untuk bekerja di kantor ini	4.2	84	Tinggi

Lanjutan Tabel IV.10

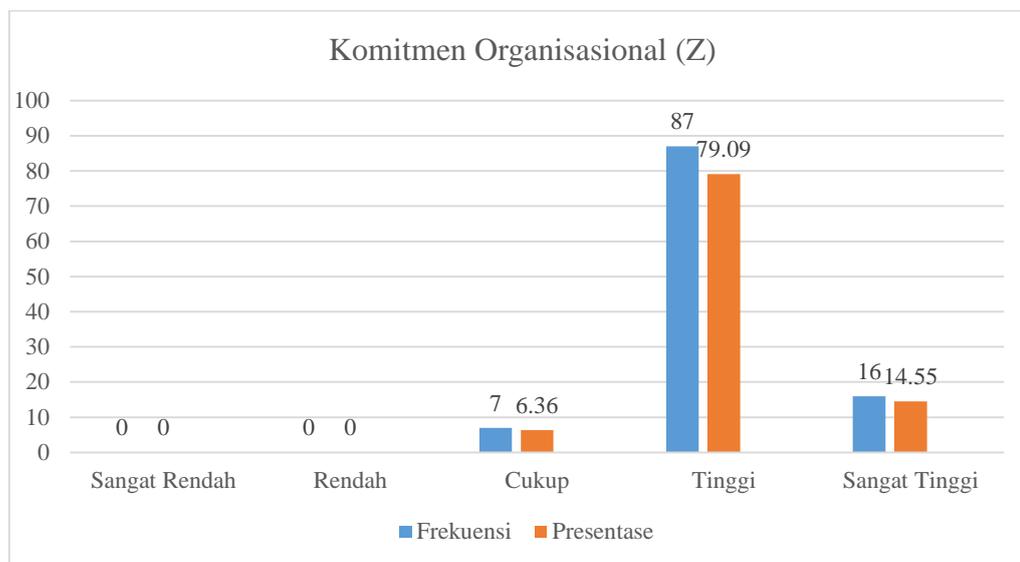
No.	Pertanyaan	Rerata	Persen	kategori
Peran Serta				
3	Bersedia memberikan ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi	3.97	76	Tinggi
Menganggap organisasinya adalah yang terbaik				
4	Saya bekerja di tempat terbaik	3.8	74	Tinggi
Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja				
5	Emosi atau sakit apabila organisasi dipandang negatif	3.72	72	Tinggi
rerata		3.90	78	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan Tabel IV.12 penilaian komitmen organisasional tertinggi terdapat pada indikator bangga untuk bekerja di kantor ini yaitu sebesar 4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman memiliki komitmen organisasional karena bangga untuk bekerja di Puskesmas.

Penilaian variabel Komitmen Organisasional memiliki skor rata-rata sebesar 3.9 yang berada dalam interval ( $>3.400$  s/d 4.200) atau dalam kategori tinggi menurut yang dirasakan karyawan tenaga medis Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasional Karyawan di instansi, seperti loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya terbaik, dan terikat secara emosional dalam instansi secara umum memberikan jawaban yang tinggi.

Berdasarkan data frekuensi variabel Komitmen Organisasional (Z) maka dapat diketahui hasil analisis frekuensi sebagai berikut:



**Gambar IV. 3 Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional**

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 110 responden diketahui sebanyak 87 responden atau 79,09 persen memiliki dominan frekuensi jawaban di kategori tinggi maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis frekuensi, karyawan Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman memiliki tingkat Komitmen Organisasional yang tergolong tinggi.

Menurut pandangan karyawan Puskesmas, Komitmen Organisasional dikatakan baik apabila jawaban pernyataan Komitmen Organisasional berada di kategori Sangat Tinggi. Maka, dapat diketahui hampir seluruh indikator pengukur Komitmen Organisasional Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman dianggap belum sesuai yang diharapkan.

#### 4.2.2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2001) bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang

berlaku untuk suatu pekerjaan. Berikut distribusi jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel IV.13:

**Tabel IV. 13 Rerata Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja (Y)**

No.	Pernyataan	Rerata	Persen	Kategori
Kuantitas pekerjaan				
1	Dapat menyelesaikan sejumlah target pekerjaan dalam satu hari	3.62	74.73	Tinggi
kualitas pekerjaan				
2	Dapat memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas	3.80	74	Tinggi
ketepatan waktu dan hasil optimal				
3	Dapat menyelesaikan tepat waktu dengan hasil yang optimal	3.73	73	Tinggi
kehadiran				
4	Memiliki tingkat kehadiran di tempat kerja diatas 85 persen	4.03	86	Sangat Tinggi
kemandirian				
5	Dapat bekerja secara mandiri	3.89	74	Tinggi
rerata		3.81	75	Tinggi

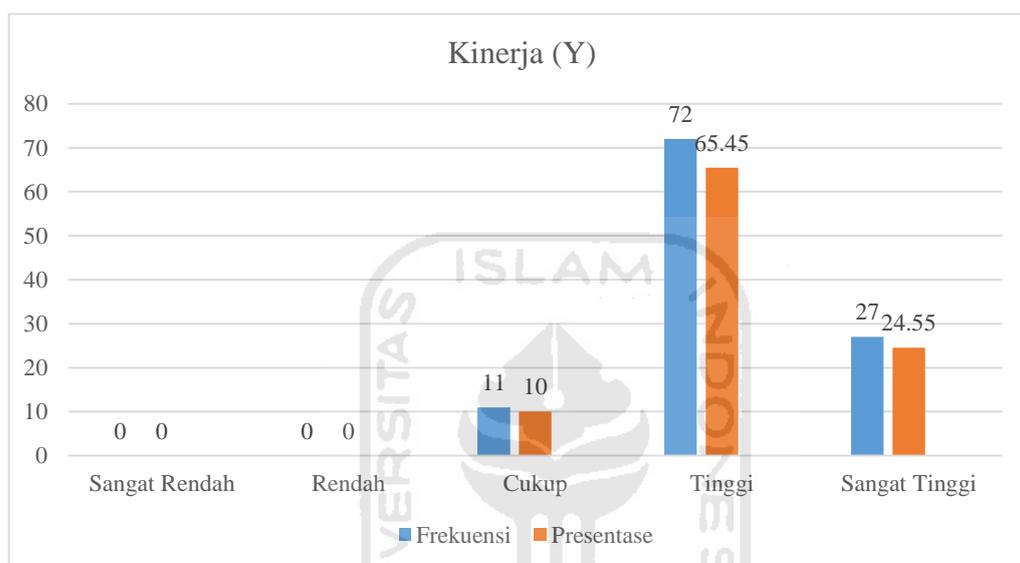
Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan Tabel IV.13 dapat dinyatakan penilaian Kinerja tertinggi terdapat pada tingkat kehadiran kerja yaitu sebesar 4,03. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman memiliki persepsi Kinerja yang tinggi apabila Memiliki tingkat kehadiran di tempat kerja diatas 85 persen.

Penilaian variabel Kinerja Karyawan memiliki skor rata-rata sebesar 3.81 yang berada dalam interval ( $> 3.400$  s/d  $4.200$ ) atau dalam kategori tinggi menurut yang dirasakan karyawan tenaga medis dan atasan Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan di instansi, seperti kuantitas pekerjaan, kualitas, ketepatan waktu, dan hasil optimal, kehadiran tinggi dan

kemandirian dalam instansi secara umum memberikan jawaban yang tinggi.

Berdasarkan data frekuensi variabel Kinerja (Y) maka dapat diketahui hasil analisis frekuensi sebagai berikut:



**Gambar IV. 4 Analisis Frekuensi Variabel Kinerja**

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 2, Halaman 185-195)

Berdasarkan hasil analisis frekuensi dari 110 responden karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, 72 responden atau 65,45 persen memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada di kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis frekuensi, Karyawan Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman memiliki tingkat kinerja yang tergolong tinggi.

### 4.3 Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian terhadap variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan dengan menggunakan program SPSS menghasilkan *asymptotic significance* dengan nilai 0,200 atau lebih besar dari 0,05. Maka, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### 4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan menggunakan Uji Glejser. Uji Glejser adalah teknik pengujian dengan cara meregresikan data dari setiap variabel bebas dengan harga absolut residualnya. Hasil Uji Heterokedastisitas disajikan pada Tabel IV.15 berikut:

**Tabel IV. 14 Hasil Uji Heterokedastisitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kompensasi( $X_1$ )	0.712	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0.396	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
Komitmen Organisasional (Z)	0.907	Tidak Terjadi Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 5, Halaman 204)

Berdasarkan Tabel IV.15 diatas dapat diketahui hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai-nilai taraf signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 4.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear sempurna diantara variabel bebas dalam regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai tolerance dan VIF (*Varians Inflation Factor*) melalui program SPSS. Kriteria yang dipakai adalah apabila nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF <10 maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada tabel IV.16 berikut:

**Tabel IV. 15 Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF ( <i>Varians Inflation Factor</i> )	Keterangan
Kompensasi( $X_1$ )	0.855	1.170	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Lingkungan Kerja ( $X_2$ )	0.852	1.174	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Komitmen Organisasional (Z)	0.807	1.239	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 5, Halaman 204)

Bedasarkan Tabel IV.16 diatas dapat diketahui hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai-nilai *tolerance* > 0,1 atau nilai VIF <10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinieritas yang artinya tidak ada korelasi yang signifikan diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

## 4.4 Analisis Regresi

### 4.4.1 Analisis Regresi Tahap I

#### 4.4.1.1 Persamaan Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Regresi berganda tahap I digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari kompensasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen. Model hubungan variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan regresi *standardized* sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Keterangan:

- Z = Komitmen Organisasional
- $b_1$ -  $b_2$  = Koefisien Regresi
- $X_1$  = Kompensasi
- $X_2$  = Lingkungan Kerja
- e = *Error Term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

#### 4.4.1.2 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2013).

**Tabel IV. 16 Uji Pengaruh Individual (Uji t)**

Model	Standar Koefisien (Beta)	t	Sig.
Kompensasi	0.454	6.861	0.000
Lingkungan Kerja	0.544	8.220	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 7, Halaman 210-211)

Berdasarkan Tabel IV.17 model regresi berganda untuk Komitmen Organisasional atas faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu Kompensasi dan Lingkungan Kerja.

$$\text{Komitmen Organisasional} = 0.454X_1 + 0.544X_2 + e_1$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Koefisien Kompensasi ( $b_1$ )

Pada variabel Kompensasi mempunyai analisis regresi yang positif terhadap Komitmen Organisasional dengan koefisien regresi 0.454. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara Kompensasi terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang searah, yang berarti semakin tinggi Kompensasi maka menyebabkan Komitmen Organisasional naik.

b. Koefisien Lingkungan Kerja ( $b_2$ )

Pada variabel Lingkungan Kerja mempunyai analisis regresi yang positif terhadap Kinerja dengan koefisien regresi 0.544. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional menunjukkan hubungan yang searah, yang berarti semakin tinggi Lingkungan Kerja maka akan menyebabkan Komitmen Organisasional karyawan semakin naik.

Hasil Uji t adalah sebagai berikut:

**1. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional secara parsial**

a. Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$  Tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

$H_1: b_1 > 0$  Terdapat pengaruh positif antara Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

b. Kriteria

- 1) Jika  $P_{\text{value}} > \alpha = H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional
- 2) Jika  $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional.

c. Hasil

Bedasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.22 diatas, diperoleh nilai 0.000 (lebih kecil dari nilai signifikan  $\alpha = 5$  persen atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel Kualitas Kehidupan Kerja.

d. Kesimpulan

Bedasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional ” **terbukti.**

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional secara parsial**

a. Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$  Tidak ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

$H_2 : b_2 > 0$  Terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

b. Kriteria

- 1) Jika  $P_{\text{value}} > \alpha = H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional
- 2) Jika  $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

c. Hasil

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel IV.17 diatas, diperoleh nilai sebesar 0.000 (lebih kecil dari nilai signifikan  $\alpha = 5$  persen atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel Lingkungan Kerja.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan “terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap komitmen organisasional” **terbukti.**

#### 4.4.1.3 Koefisien Determinasi

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Berdasarkan koefisien determinasi dari uji regresi, diketahui nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* sebesar 0.989 atau sama dengan 98,9 persen. ini berarti variabel kompensasi (X1) dan variabel lingkungan kerja (X2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasional sebesar 98,9 persen, sedangkan sisanya 1,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

#### 4.4.1.4 Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji F diketahui nilai signifikansi (Sig.) adalah sebesar 0,000. diketahui Sig.  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Z) atau berarti signifikan.

#### 4.4.2 Analisis Regresi Tahap II

##### 4.4.2.1 Persamaan Variabel Kinerja Karyawan

Pada analisis regresi tahap 2 digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari variabel pengaruh langsung dari kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Model hubungan variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$Y = b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Z + e_2$$

Keterangan:

- $Y_2$  = Kinerja
- $b_3- b_5$  = Koefisien Regresi
- $X_1$  = Kompensasi
- $X_2$  = Lingkungan Kerja
- $Z$  = Komitmen Organisasional
- $e$  = *Error Term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

##### 4.4.2.2 Uji t

**Tabel IV. 17 Uji Pengaruh Individual (Uji t)**

Model	Standar Koefisien (Beta)	t	Sig.
Kompensasi	0.217	2.630	0.010
Lingkungan Kerja	0.507	5.780	0.000
Komitmen Organisasional	0.274	2.735	0.007

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 7, Halaman 210-211)

Berdasarkan Tabel IV.20 model regresi berganda untuk Kinerja Karyawan atas faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu Kompensasi dan

Lingkungan Kerja serta Komitmen Organisasional.

$$\text{Kinerja} = 0.217X_1 + 0.507X_2 + 274Z + e_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa:

a. Koefisien Kompensasi ( $b_3$ )

Pada variabel Kompensasi mempunyai analisis regresi yang positif terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi 0.217. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara Kompensasi terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang searah, yang berarti semakin tinggi Kompensasi maka menyebabkan kinerja naik.

b. Koefisien Lingkungan Kerja ( $b_4$ )

Pada variabel Lingkungan Kerja mempunyai analisis regresi yang positif terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi 0.507. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara Lingkungan Kerja terhadap kinerja menunjukkan hubungan yang searah, yang berarti semakin tinggi Lingkungan Kerja maka akan menyebabkan kinerja karyawan naik.

c. Koefisien Komitmen Organisasional ( $b_5$ )

Pada variabel Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien regresi 0.274. Dengan adanya pengaruh yang positif ini, berarti bahwa antara komitmen organisasional terhadap kinerja menunjukkan hubungan

yang tidak searah, berarti semakin baik komitmen organisasi maka akan menyebabkan kinerja naik.

Hasil Uji t adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai secara parsial

#### a. Hipotesis

$H_0 : b_3 = 0$  Tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai

$H_3 : b_3 > 0$  Terdapat pengaruh positif dari Kompensasi terhadap kinerja pegawai

#### b. Kriteria

- 1) Jika  $P_{\text{value}} > \alpha = H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai.
- 2) Jika  $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Kompensasi terhadap kinerja pegawai.

#### c. Hasil

Bedasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel IV.20 diatas, diperoleh nilai p-value sebesar 0.010 (lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha = 5$  persen atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel kompensasi.

#### d. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan “terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja pegawai”

**terbukti.**

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial**

### a. Hipotesis

$H_0 : b_4 = 0$  Tidak ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.

$H_4 : b_4 > 0$  Terdapat pengaruh positif dari Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.

- 1) Jika  $P_{\text{value}} > \alpha = H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.
- 2) Jika  $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai.

### b. Hasil

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel IV.20 diatas, diperoleh nilai p-value sebesar 0.000 (lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha = 5$  persen atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel Lingkungan Kerja.

### c. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan “Terdapat pengaruh yang positif dari Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai” **terbukti.**

### 3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai secara parsial

#### a. Hipotesis

$H_0 : b_5 = 0$  Tidak ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

$H_5 : b_5 \neq 0$  Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

#### b. Kriteria

- 1) Jika  $P_{\text{value}} > \alpha = H_0$  diterima, berarti tidak ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai
- 2) Jika  $P_{\text{value}} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

#### c. Hasil

Bedasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel IV.20 diatas, diperoleh nilai p-value sebesar 0.007 (lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha = 5$  persen atau 0.05) dari hasil uji-t pada variabel komitmen organisasional.

#### d. Kesimpulan

Dengan demikian Hipotesis kelima yang menyatakan “Terdapat pengaruh yang positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai” **terbukti**.

#### 4.4.2.3 Koefisien Determinasi

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau persentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Berdasarkan hasil pengujian, diketahui nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* sebesar

0.988 atau sama dengan 98,8 persen. ini berarti variabel Kompensasi (X1), variabel Lingkungan Kerja (X2), dan variabel Komitmen Organisasional (Z) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 98,8 persen, sedangkan sisanya 1,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

#### **4.4.2.4 Uji F (Simultan)**

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) dalam uji F adalah sebesar 0,000. diketahui Sig.  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa Kompensasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasional (Y) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z) atau berarti signifikan.

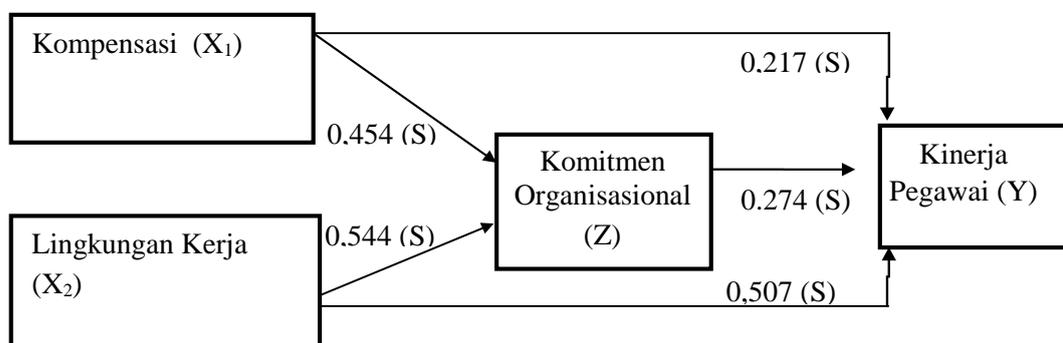
#### **4.5 Analisis Pengaruh Total**

Penelitian menggunakan analisis statistik yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* (Z) dimana penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*).

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Dalam analisis jalur terdapat hubungan langsung dan hubungan tidak langsung. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel

tersebut. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini (Ghozali, 2005). Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel eksogen (*Exogenous*), dan variabel dependen yang disebut variabel endogen (*Endogenous*). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir Sugiyono.(2012).

Sebelum menggunakan analisis jalur, maka sebelumnya harus menyusun model hubungan antar variabel yang dalam hal ini disebut diagram jalur. Diagram jalur tersebut disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan dalam penelitian. Dimana terdapat variabel bebas terdiri dari kompensasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan komitmen organisasional ( $Z$ ) sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Berdasarkan model pengaruh yang dijelaskan di atas, keseluruhan dapat dilihat pada gambar. Berdasarkan model-model pengaruh diatas, secara keseluruhan dapat disusun lintasan pengaruh sebagai berikut:



**Gambar IV. 5 Hasil Analisis Jalur  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $Z$  dan  $Y$**

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 7, Halaman 210-211)

Berdasarkan Gambar 4.3. diatas, maka dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel dari Kompensasi ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $Z$ ) sebagai variabel intervening, sedangkan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel dependen. Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional didapat hasil bahwa pengaruh yang dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai adalah Kompensasi. Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kompensasi ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional diperoleh hasil bahwa untuk variabel Kompensasi ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) pengaruh tidak langsungnya lebih besar dibandingkan pengaruh langsung. Hal ini berarti pengaruh secara tidak langsung Kompensasi ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) pada karyawan tenaga medis Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman mempunyai pengaruh lebih besar daripada pengaruh secara langsung melalui Komitmen Organisasional.

**Tabel IV. 18 Rekapitulasi Hasil Analisis Pengaruh Total**

Nomer Hipotesis	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
H <sub>1</sub>	$X_1 \rightarrow Z$	0.454		
H <sub>2</sub>	$X_2 \rightarrow Z$	0.544		
H <sub>3</sub>	$X_1 \rightarrow Y$	0.217		
H <sub>4</sub>	$X_2 \rightarrow Y$	0.507		
H <sub>5</sub>	$Z \rightarrow Y$	0.274		
H <sub>6</sub>	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$		0.124	0.341
H <sub>7</sub>	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$		0.149	0.656

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 7, Halaman 210-211)

Untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui Z, maka

dapat menggunakan Uji Sobel, dengan hasil sebagai berikut:

1. Uji Sobel Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

H<sub>0</sub>: Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

H<sub>a</sub>: Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria pengujiannya dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*).

Berikut hasil perhitungan uji Sobel.

$$Sab = \sqrt{-0.265^2 \cdot 0.07^2 + 0.478^2 \cdot 0.097^2 + 0.07^2 \cdot 0.097^2}$$

$$Sab = 0.0504$$

$$t = \frac{0.478 \times 0.265}{0.0504}$$

$$t = 2.5133$$

2. Uji Sobel Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H<sub>0</sub>: Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H<sub>a</sub>: Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria pengujiannya dengan membandingkan nilai t hitung dengan

nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*).

Berikut hasil perhitungan uji Sobel.

$$Sab = \sqrt{0.265^2 0.07^2 + 0.578^2 0.097^2 + 0.07^2 0.097^2}$$

$$Sab = 0.0594$$

$$t = \frac{0.0594 \times 0.265}{0.047180}$$

$$t = 2.5767$$

**Tabel IV. 19 Rekapitulasi Hasil Analisis Uji Sobel**

Hipotesis	t hitung	t tabel
Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai	2.5133	1,96
Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	2.5767	1,96

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 7, Halaman 210-211)

Maka dari hasil analisis Uji Sobel di atas dapat disimpulkan, bahwa:

1. Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel nilai t hitung = 2.5133 > t tabel = 1,96, sehingga dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.  
Kompensasi dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan tetapi perlu adanya Komitmen Organisasional terlebih dahulu. Kompensasi yang

tinggi akan meningkatkan Komitmen Organisasional, sehingga apabila Komitmen Organisasional telah berada dikategori tinggi maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

2. Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Berdasarkan hasil perhitungan uji Sobel nilai  $t$  hitung = 2.5767 >  $t$  tabel = 1.96 sehingga dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Lingkungan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja tetapi perlu adanya Komitmen Organisasional terlebih dahulu. Lingkungan Kerja yang nyaman akan meningkatkan Komitmen Organisasional, sehingga apabila Komitmen Organisasional telah berada dikategori tinggi maka Kinerja Karyawan akan meningkat.

**Tabel IV. 20 Rekapitulasi Hasil Penelitian**

<b>Nomer Hipotesis</b>	<b>Hipotesis</b>	<b>Kesimpulan</b>
H <sub>1</sub>	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional	Terbukti
H <sub>2</sub>	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional	Terbukti
H <sub>3</sub>	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Kompensasi Terhadap Kinerja	Terbukti
H <sub>4</sub>	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Terbukti
H <sub>5</sub>	Terdapat pengaruh positif dan Signifikan dari Komitmen Organisasional terhadap Kinerja	Terbukti
H <sub>6</sub>	Terdapat Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Kompensasi dan Kinerja Pegawai	Terbukti
H <sub>7</sub>	Terdapat Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2020 (Lampiran 7, Halaman 210-211)

## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh **positif** dari kompensasi terhadap komitmen organisasional kerja Tenaga Medis Puskesmas Rawat Inap dengan nilai signifikansi sebesar **0.000**. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widagdo, *et al* (2018) yang berjudul “*Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment*” pada PT. Winn Appliance menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kompensasi terhadap komitmen organisasional Karyawan. Serta sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2019) pada Hotel di Malaysia yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasional para pekerja. Selain itu penelitian ini sejalan dengan penelitian De la Torre-Ruiz *et al.* (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 870 karyawan, serta sejalan dengan Penelitian Aboramadan *et al.* (2020) menggunakan sampel yang berjumlah 237 responden karyawan pada beberapa universitas di Palestina. Serta sejalan dengan penelitian Arie & Aktif (2020) menggunakan sampel yang berjumlah 53 karyawan Tangsel POS.

Penelitian ini telah menguji teori Kompensasi dari Dessler (2009). Kompensasi dapat diartikan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat dinilai dalam

beberapa hal yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan asuransi, dan fasilitas perusahaan.

Penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasional dari Allen & Meyer (1996) komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik serta terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Teori – teori tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang terbanyak digunakan yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Maka, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman.

#### **4.6.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh **positif** dari lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional Tenaga Medis Puskesmas Rawat Inap dengan nilai signifikansi sebesar 0.000. Penelitian ini sejalan dengan Penelitian dari Funminiyi (2018) pada 205 karyawan dari berbagai perusahaan di Nigeria dengan menggunakan teknik analisis data ANOVA yang menemukan bahwa faktor lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi komitmen

karyawan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Teo *et al.* (2020) yang menggunakan sampel yang berjumlah 467 pada karyawan hotel di USA. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis SEM. Penelitian ini menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Hanaysha (2016) dengan menggunakan sampel yang sebanyak 242 karyawan. Perbedaan penelitian terdapat pada alat analisis yang digunakan, penelitian Hanaysha (2016) menggunakan alat analisis SEM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Berdasarkan Penelitian Danish, *et al* (2013) yang merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 355 responden karyawan di Pakistan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan kerja secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi adanya Komitmen Organisasional pada sektor jasa di Pakistan. Penelitian memiliki kesamaan menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Jernigan, *et al* (2016) yang merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 418 responden perawat di North Carolina, USA. Hasil penelitian ini

menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Persamaan penelitian Jernigan, *et al* (2016) dengan penelitian ini yaitu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Haggins (2011) yang merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel yang berjumlah 136 responden perawat di California. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional yang dimiliki perawat. Persamaan penelitian Haggins (2011) dengan penelitian ini yaitu menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan menguji dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini telah menguji teori lingkungan kerja dari Moos (1994) lingkungan kerja pada suatu instansi atau perusahaan merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011), dapat dinilai dari beberapa hal yaitu: penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Penelitian ini juga menguji teori komitmen dari Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik serta terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Teori – teori tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang terbanyak digunakan yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Maka, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman.

#### **4.6.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh **positif** dari Kompensasi terhadap kinerja Tenaga Medis Puskesmas Rawat Inap dengan nilai signifikansi sebesar 0.010.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Alfiah & Riyanto (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 81 responden. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi liner berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Politeknik LP3I Jakarta. Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan

kerja dan training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel kompensasi dan kinerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Sutoro (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 50 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Imperial Club Golf Tangerang.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramli (2019) yang berjudul “*Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 82 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan berbeda yaitu menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 200 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sudiarditha, Susita, & Kartini (2019) memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel kompensasi berupa insentif non moneter terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Jailani & Nawangsari (2020) yang berjudul “*The Effect of Compensation, Competence, and Leadership on Ministry of Industrion's Public Employees Performance*”. Penelitian ini menggunakan 81 sampel karyawan dari Kementerian Industri. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, variabel kompetensi dan kepemimpinan ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini telah menguji teori kompensasi dari Hasibuan. (2013). Menurut Hasibuan. (2013), kompensasi dapat dinilai dari beberapa hal yaitu semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.. Kompensasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan asuransi, dan fasilitas perusahaan.

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Mathis & Jackson (2012) kinerja merupakan output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya. Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

Teori – teori tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang terbanyak digunakan yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Maka, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja

karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman.

#### **4.6.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja Tenaga Medis Puskesmas Rawat Inap dengan nilai signifikansi sebesar 0.000.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diamantidis & Chatzoglou (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 471 yang terdiri dari 79 manager dan 392 karyawan. Teknik analisis yang digunakan Diamantidis & Chatzoglou (2019) pada penelitiannya yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menemukan bahwa variabel lingkungan yang berkaitan dengan perusahaan dan kondisi pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Ahmad *et al.* (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 169 karyawan di Malaysia. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa hanya variabel kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional yang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Anjum *et al.*

(2018) yang menggunakan sampel yang berjumlah 267 dari 7 universitas swasta di Pakistan. Penelitian Khalique *et al.* (2018) yang menggunakan sampel berjumlah 320 karyawan bank swasta di Pakistan. Dan penelitian Robert (2018) yang menggunakan sampel 250 karyawan dari 6 bank swasta di Lahore, Pakistan

Penelitian ini telah menguji teori lingkungan kerja dari Moos (1994) lingkungan kerja pada suatu instansi atau perusahaan merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011), dapat dinilai dari beberapa hal yaitu: penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Mathis & Jackson (2012) kinerja merupakan output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya. Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

Teori – teori tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang terbanyak digunakan yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Maka,

dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman.

#### 4.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **terdapat pengaruh positif** dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar 0.007.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eliyana *et al.* (2019) yang berjudul “*Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*”. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 30 karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III. Teknik analisis data yang digunakan oleh Eliyana *et al.* (2019) yaitu analisis SEM. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan..

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syukri & Heryanto (2019) yang menggunakan 30 sampel karyawan dengan teknik analisis path. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pada *Dharmasraya District Community And Village Empowerment*.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramli (2019b) yang menggunakan sampel yang berjumlah 120 karyawan

dengan teknik analisis data SEM. Penelitian Nasab & Afshari (2019) yang menggunakan sampel yang berjumlah 173 pada karyawan *touris agensi* di Iran dengan teknik analisis data SEM. Dan penelitian Vipraprastha *et al.* (2018) yang menggunakan sampel yang berjumlah 88 karyawan pada PT. Sarana Arga Gemeh Amerta (SAGA) Denpasar.

Penelitian ini telah menguji teori komitmen dari Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik serta terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Mathis & Jackson (2012) kinerja merupakan output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya. Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

Teori – teori tersebut digunakan karena berdasarkan teori yang terbanyak digunakan yang ada pada jurnal penelitian terdahulu. Maka, dapat disimpulkan bahwa komitmen dapat meningkatkan kinerja karyawan PNS tenaga medis pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman.

#### **4.6.6 Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Kompensasi dan Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja tenaga medis Puskesmas Rawat Inap melalui komitmen organisasional terdapat nilai  $t$  hitung sebesar 2.5133 yang bernilai lebih besar dari  $t$  tabel (1,96) maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan tetapi perlu adanya komitmen organisasional terlebih dahulu. Kompensasi yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasional, sehingga apabila komitmen organisasional telah berada dikategori tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Jika melihat hasil rerata variabel kompensasi pada penelitian ini dari skala 1-5 diperoleh angka 3,72 yang termasuk dalam kategori tinggi, hasil rerata variabel komitmen organisasional dari skala 1-5 mendapat angka 3,90 yang termasuk dalam kategori tinggi, nilai kinerja berdasar penilaian gabungan dari diri sendiri dan atasan dari skala 1-5 memiliki nilai rerata 3,85 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasar hasil penelitian ini terbukti bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Penelitian ini telah menguji teori Kompensasi dari Dessler (2009). Kompensasi dapat diartikan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas

jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan asuransi, dan fasilitas perusahaan.

Penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasional dari Allen & Meyer (1996) komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik serta terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Penelitian telah menguji teori dari Mathis & Jackson (2012) kinerja merupakan output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya. Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

#### **4.6.7 Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional pada Hubungan Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kinerja tenaga medis Puskesmas Rawat Inap melalui komitmen organisasional terjadi signifikansi sebesar 2.5767 yang bernilai lebih besar dari t tabel (1,96) maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja tetapi perlu adanya komitmen organisasional terlebih dahulu. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan komitmen organisasional, sehingga apabila komitmen organisasional telah berada dikategori tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Jika melihat hasil rerata variabel lingkungan kerja dari skala 1-5 mendapat angka 3,69 yang termasuk dalam kategori nyaman, hasil rerata variabel komitmen organisasional dari skala 1-5 mendapat angka 3,90 yang termasuk dalam kategori tinggi, nilai kinerja berdasar penilaian gabungan dari diri sendiri dan atasan dari skala 1-5 memiliki nilai rerata 3,85 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berdasar hasil penelitian ini terbukti bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini telah menguji teori lingkungan kerja dari Moos (1994) lingkungan kerja pada suatu instansi atau perusahaan merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011), dapat dinilai dari beberapa hal yaitu: penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasional dari Allen & Meyer (1996) komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik serta terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Penelitian ini juga telah menguji teori dari Mathis & Jackson (2012) kinerja merupakan output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya. Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

#### **4.7 Pembahasan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan tenaga medis dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening di seluruh Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman. Dari hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa 7 hipotesis terbukti. Di dalam penelitian ini juga telah dilakukan analisis jalur untuk dapat mengetahui nilai besaran pengaruh langsung dan nilai besaran tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan hasilnya digunakan untuk membuktikan besarnya pengaruh variabel mediasi diantara variabel bebas dan variabel terikat tersebut.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian yang diteliti. Peneliti menggunakan objek karyawan tenaga medis yang sudah berstatus PNS minimal 1 tahun yang bekerja di Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman Yogyakarta. PNS Tenaga medis Puskesmas Rawat Inap menarik untuk diteliti karena menemui tantangan bekerja yang berbeda dengan tenaga non medis maupun yang bukan PNS. Tenaga Medis Puskesmas Rawat Inap berkerja kontak langsung dengan pasien yang memiliki berbagai keluhan penyakit dan karakter atau sifat pasien yang bermacam-macam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai baik atau buruknya Kompensasi Karyawan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional karyawan dan Kinerja dari karyawan di Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan teori Kompensasi dari Dessler (2009) pada variabel kompensasi yang telah digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Dessler (2009) kompensasi dapat diartikan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan Kompensasi dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan asuransi, dan fasilitas perusahaan.

Penelitian ini telah menguji teori lingkungan kerja dari Moos (1994) pada variabel lingkungan kerja yang telah digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. Menurut Moos

(1994) lingkungan kerja pada suatu instansi atau perusahaan merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011), dapat dinilai dari beberapa hal yaitu: penerangan atau cahaya di tempat kerja, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Penelitian ini juga menguji teori komitmen organisasional dari Allen & Meyer (1996) yang digunakan pada variabel komitmen organisasional yang telah digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, serta parameter indikator. komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan, komitmen organisasional dapat dinilai dalam beberapa hal yaitu: loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya adalah yang terbaik serta terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja.

Penelitian ini juga telah menguji teori kinerja dari Mathis & Jackson (2012) yang digunakan pada variabel kinerja yang telah digunakan dalam kerangka pemikiran dan definisi operasional, kinerja merupakan output kerja yang mampu dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan kemampuannya.

Indikator kinerja yang digunakan dirancang oleh Mathis & Jackson (2012) sebagai berikut: Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian.

Dari hasil analisis deskriptif 110 responden diketahui bahwa: sebagian besar responden dari karyawan tenaga medis berstatus PNS pada Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman responden adalah berjenis kelamin Wanita sebanyak 95 responden. Selanjutnya sebagian besar karyawan berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 40 responden. Selanjutnya sebagian besar karyawan yang berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 106 responden. Selanjutnya sebagian besar karyawan yang telah memiliki masa kerja antara 1 sampai 10 tahun sebanyak 51 responden. Selanjutnya sebagian besar karyawan menjabat sebagai perawat yaitu sebanyak 35 responden. Selanjutnya sebagian besar karyawan memiliki pendidikan D3 yaitu 74 responden.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa kompensasi dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja karyawan, komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung antara kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional didapat hasil bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan. Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional didapat hasil bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan.

Kompensasi dan Lingkungan Kerja di Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja Tenaga Medis secara signifikan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, hasil uji analisis regresi berganda dan analisis jalur, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan rekapitulasi deskriptif identitas responden dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas berjenis kelamin wanita sebanyak 95 orang, berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 40 orang, berstatus sudah menikah yaitu sebanyak 106 orang, telah memiliki masa kerja antara 1 sampai 10 tahun sebanyak 51 orang, menjabat sebagai perawat sebanyak 35 orang dan memiliki pendidikan terakhir D3 sebanyak 74 orang.
2. Berdasarkan deskripsi variabel dalam penelitian ini menurut responden yang merupakan karyawan Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman diketahui bahwa dari skala 1-5, variabel kompensasi memiliki skor rata-rata sebesar 3.72 yang berada dalam interval ( $>3,400$  s/d 4,200) atau dalam kategori tinggi. Variabel lingkungan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.69 yang berada dalam interval ( $>3,400$  s/d 4,200) atau dalam kategori nyaman. Variabel komitmen organisasional memiliki skor rata-rata sebesar 3.9 yang berada dalam interval ( $>3,400$  s/d 4,200) atau dalam kategori tinggi. Variabel kinerja pegawai memiliki skor rata-rata sebesar 3.81 yang berada dalam interval ( $> 3.400$  s/d 4,200) atau dalam kategori tinggi menurut yang dirasakan karyawan tenaga medis

dan atasan Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman.

Menurut pandangan karyawan dan atasan Puskesmas, seluruh indikator pengukur dikatakan baik apabila jawaban pernyataan berada di kategori Sangat Tinggi atau Sangat Nyaman. Maka, dapat diketahui hampir seluruh indikator pengukur Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman dianggap belum sesuai yang diharapkan karyawan.

3. Berdasarkan analisis regresi dan pengaruh total diketahui hasil kesimpulan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap komitmen organisasional
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja
6. Terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan kompensasi dan kinerja pegawai
7. Terdapat peran mediasi dari komitmen organisasional pada hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diajukan oleh penulis dari hasil penelitian yang telah dilakukan:

### 1. Pihak Manajemen Puskesmas Rawat Inap di Kabupaten Sleman

Pada penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan lingkungan kerja mampu meningkatkan komitmen organisasional, dengan meningkatnya komitmen organisasional maka kinerja pegawai meningkat. Manajemen di Puskesmas Rawat Inap yang berada di Kabupaten Sleman hendaknya perlu memperhatikan kompensasi berupa upah dan gaji, insentif, tunjangan asuransi dan fasilitas perusahaan. Manajemen Puskesmas hendaknya juga perlu untuk lebih memperhatikan penerangan atau cahaya, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran, bau-bauan, tata warna, dekorasi, musik, dan keamanan di Puskesmas. Selanjutnya pihak manajemen Puskesmas juga perlu memperhatikan hal-hal lain yang sekiranya dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja karyawan terutama tenaga medis Puskesmas dalam melayani pasien Puskesmas.

### 2. Pihak Pegawai

Pegawai diharapkan agar dapat melakukan upaya peningkatan komitmen dan kinerjanya sebaik mungkin meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dan efektivitas, kehadiran, dan kemandirian sehingga dapat memberikan kontribusi dalam hal peningkatan dan perkembangan instansi atau organisasi.

### 3. Pihak Peneliti Lain

Peneliti lain yang akan meneliti tentang kualitas kehidupan kerja, Budaya Organisasional, dan kinerja dapat mempertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai berikut:

- a. Variabel yang digunakan untuk penelitian ini sangat sedikit, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasional
- b. Pertanyaan variabel kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang digunakan oleh peneliti masih terbatas dan pertanyaannya masih kurang memadai, oleh sebab itu pada penelitian selanjutnya dapat menambah dan memperbaiki pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam penelitian ini, sehingga didapat angka penilaian yang lebih akurat
- c. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya 110 karyawan yang berasal dari 3 Puskesmas dari 10 Puskesmas yang sudah berstatus Rawat Inap. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak jumlah sampel yang akan digunakan, sehingga akan mendekati gambaran hasil yang lebih mendekati kondisi yang sebenarnya

- d. Perihal penilaian kinerja karyawan, diharapkan hanya berasal dari satu atasan sehingga penilaian kinerja yang didapat berasal dari satu perspektif atau pandangan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Ahmad, A. N. A., Ahmad, M. F., Hamid, N. A., Hamid, N. A. A., Ismail, N., Nawanir, G., Bakri, A., & Rahim, M. A. (2019). The influences of workplace environment, job satisfaction and organization commitment on job performance in manufacturing industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 944–950.
- Ahmad, A., Kura, K. M., Bibi, P., Khalid, N., & Jaaffar, A. rahman. (2019). Effect of Compensation, Training and Development and Manager Support on Employee Commitment: The moderating effect of Co-worker Support. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(2), 39–55. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55>
- Alfiyah, N., & Riyanto, S. (2019). The Effect of Compensation, Work Environment and Training on Employees' Performance of Politeknik LP3I Jakarta. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(5), 947–955. <https://doi.org/doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.367>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Commitment, Continuance and Normative to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Amstrong, M. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Jakarta. Penerjemah: Sofyan dan Haryanto.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A., & Rasool, S. (2018). An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1035. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Arie, N., & Aktif, B. N. (2020). Effect of Compensation, Communication and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Tangsel Pos Employees

(Jawa Pos Group). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 566–579.

Azwar, S. (2009). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Basuki, E. W., & Herawati, N. R. (2016). Implementasi Kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional oleh BPJS Kesehatan di Kota Semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, 5(04), 221-230.

Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management. An Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.

Bohlander, G.W., & Snell, S.A. (2010). *Principles of Human Resource Management*, 15th Edition. South-Western: Cengage Learning.

Cherrington, David J. (1995). *The Management of Human Resources* (4 th Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Danish, R. Q., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4), 312-317.

De la Torre-Ruiz, J. M., Vidal-Salazar, M. D., & Cordón-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2097–2120. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>

Dessler, G. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan, PT. Indeks.

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

- Funminiyi, A. K. (2018). Impact of Workplace Environmental Factors on Employee Commitment: Evidence from North East Nigeria. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(07). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i7.em08>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haggins, R. (2011). *A Correlational Study of Work Environment Factors and Organizational Commitment in Southern California Staff Nurses* (Doctoral Dissertation, University of Phoenix).
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(8), 289–297.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, U. (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Isyandi, B. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. Pekanbaru: Unri Press.
- Jailani, & Nawangsari, L. C. (2020). The Effect of Compensation, Competence, and Leadership on Ministry of Industrion's Public Employees Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 598–606. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i4.198>
- Jernigan, E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2016). An Examination of Nurses'work Environment and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 112-131.
- John, M. I. (2006). *Perilaku dan Menajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Penerjemah: Gina Gania
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Khalique, M., Arif, I., Siddiqui, M., & Kazmi, S. W. (2018). Impact of Workplace Bullying on Job Performance, Intention to Leave, OCB and Stress. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1).
- Kriyantono, R. (2008) *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: PT Andi. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, dkk.
- Mahardiani, Y., & Pradhanawati, A. (2013). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing pada PT. Bank Jateng Cabang Koordinator dan Cabang Pembantu Wilayah Kota Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1). 98-104.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis, R. L. & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management*, Edisi 10. Jakarta, Salemba Empat. Penerjemah: Angelica Diana.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human Resource Management: A South-asian Perspective*. Cengage Learning.
- McShane & Glinow, V.(2008). *Organizational behavior; emerging realities for the work place revolution*. New York: McGraw Hill Companies.
- Moos, R. H. (1994). *Work environment scale manual: Development, applications, research*. Consulting Psychologists Press.
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Nisfiannoor, M. (2009). *Pendekatan Statistika Modern untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humatika.
- Nitisemito, A. S. (2004). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Ramli, A. H. (2019a). Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335>
- Ramli, A. H. (2019b). Organizational Commitment and Employee Performance at Distributor Companies. *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2), 121. <https://doi.org/10.25105/ber.v17i1.5193>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins S. P., Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* Buku 2. Jakarta: Salemba. Penerjemah: Diana Angelica.
- Robbins, S., P. (2001). *Perilaku Organisasi*, Jilid 1. Jakarta: Indeks. Penerjemah: Hilda dan Sartika.
- Robert, F. (2018). Impact of Workplace Bullying on Job Performance and Job Stress. *Journal of Management Info*, 5(3), 12–15. <https://doi.org/10.31580/jmi.v5i3.123>
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, U dan Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat. Penerjemah: Kwan Men Yon.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat. Penerjemah: Kwan Men Yon.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Sudiarditha, I. K. R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019). Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening. *Trikonomika*, 18(2), 80–87. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v18i2.1755>
- Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Alfa Beta Bandung.
- Sugiyono. (2014). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Penerbit ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutoro, M. (2019). The Effect of Compensation on Employees Performance of Imperial Club Golf Tangerang District. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2533431>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55.
- Suwatno & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik danBisnis*. Bandung: Alfabeta
- Syukri, M., & Heryanto, H. (2019). The Influence Of Leadership Style, And Organizational Commitment, On Employee Discipline And Also Its Impact On Employee Performance Of The Dharmasraya District Community And Village Empowerment Office. *Archives of Business Research*, 7(7), 102–111. <https://doi.org/doi.org/10.14738/abr.77.6641>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variabels (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of*

*Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503–20518.  
<https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>

Vischer, J. C. (2007). The Effects of the Physical Environment on Job Performance: Towards a Theoretical Model of Workspace Stress. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(3), 175–184.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.

Widagdo, A., Widodo, D. S., & Samosir, P. S. (2018). Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5(4), 319-325.



# Lampiran 1

## Kuisisioner Penelitian



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTERMANAJEMEN**

**KUESIONER PENELITIAN**

**Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di seluruh  
Puskesmas Rawat Inap Kabupaten Sleman**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara  
Karyawan Pusat Kesehatan Masyarakat Seyegan

dengan hormat,

Saya Arifin Basori mahasiswa dari Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam rangka menyelesaikan studi, Peneliti bermaksud membuat karya ilmiah berupa tesis mengenai: “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening Di Puskesmas Seyegan Sleman”.

Adapun salah satu cara untuk mendapatkan data penelitian adalah dengan menyebarkan kuesioner. Saya selaku peneliti memohon kesediaan partisipasi dari Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner berikut. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan data yang diberikan oleh responden.

Atas partisipasi dan kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**  
**SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SELURUH PUSKESMAS**  
**RAWAT INAP DI KABUPATEN SLEMAN**

**Profil Responden**

Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan di bawah ini dan berilah tanda silang ( X ) pada huruf yang tersedia sesuai dengan diri Bapak/ Ibu/ Saudara :

- |  |    |                      |
|--|----|----------------------|
| 1. Nama responden                          | :  | .....                |
| 2. Jenis kelamin                           |    |                      |
|  | a. | Pria                 |
|  | b. | Wanita               |
| 3. Usia                                    | :  | ..... tahun          |
| 4. Status pernikahan                       |    |                      |
|  | a. | Menikah              |
|  | b. | Belum menikah        |
|  | c. | Pernah menikah       |
| 5. Tahun kontrak pertama<br>(di Puskesmas) | :  | .....                |
| 6. Jabatan                                 |    |                      |
|  | a. | Dokter Umum          |
|  | b. | Dokter Gigi          |
|  | d. | Perawat              |
|  | e. | Bidan                |
|  | f. | Kesehatan Masyarakat |
|  | g. | Kesehatan Lingkungan |
|  | h. | Nutrisionis          |
|  | i. | Epidemiologi         |
|  | j. | Analisis             |
|  | k. | Fisioterapi          |
|  | l. | Apoteker             |
|  | m. | Asisten Apoteker     |
| 7. Pendidikan terakhir                     |    |                      |
|  | a. | SMA                  |
|  | b. | D3                   |
|  | c. | D4                   |
|  | d. | Sarjana              |
|  | e. | Profesi              |
|  | f. | Pascasarjana         |

### A. Kompensasi

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda centang (  $\checkmark$  ) yang menurut Anda paling tepat dalam menilai kompensasi instansi pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Ragu-ragu (R)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari					
2	Bonus yang diterima seimbang dengan kinerja yang telah diberikan					
3	Kantor memberikan fasilitas asuransi bagi setiap pegawai					
4	Kantor menyediakan fasilitas bagi seluruh pegawai					

### B. Lingkungan Kerja

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda centang (  $\checkmark$  ) yang menurut Anda paling tepat dalam menilai lingkungan kerja instansi pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS)	: 5
Setuju (S)	: 4
Ragu-ragu (R)	: 3
Tidak Setuju (TS)	: 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	: 1

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
5	Penerangan/cahaya di tempat kerja memuaskan					
6	Suhu ruangan di tempat kerja memuaskan					

7	Minimnya kelembaban di tempat kerja memuaskan					
8	Sirkulasi udara di tempat kerja memuaskan					
9	Minimnya suara bising di tempat kerja					
10	Minimnya getaran mekanis di tempat kerja					
11	Bau aroma di tempat kerja memuaskan					
12	Penataan warna di tempat kerja memuaskan					
13	Dekorasi di tempat kerja memuaskan					
14	Musik di tempat kerja memuaskan					
15	Keamanan di tempat kerja memuaskan					

### C. Komitmen Organisasional

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda centang (  $\checkmark$  ) yang menurut Anda paling tepat dalam menilai komitmen organisasional diri pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Setuju (SS) : 5

Setuju (S) : 4

Ragu-ragu (R) : 3

Tidak Setuju (TS) : 2

Sangat Tidak Setuju (STS) : 1

No	Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
16	Saya tetap bekerja di tempat ini walau terdapat persoalan organisasi					
17	Saya bangga untuk bekerja di kantor ini					
18	Saya bersedia memberikan ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi					
19	Saya bekerja di tempat terbaik					
20	Saya emosi atau sakit apabila organisasi dipandang negatif					

#### D. Kinerja Pegawai

Petunjuk Pengisian : Berilah tanda centang (  $\surd$  ) yang menurut Anda paling tepat dalam menilai kinerja diri pada alternatif jawaban berikut:

Sangat Tinggi (ST) : 5

Tinggi (T) : 4

Cukup (C) : 3

Rendah (R) : 2

Sangat Rendah (SR) : 1

No	Pertanyaan	ST	T	C	R	SR
21	Dapat menyelesaikan sejumlah target pekerjaan dalam satu hari					
22	Dapat memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas					
23	Dapat menyelesaikan tepat waktu dengan hasil yang optimal					
24	Memiliki tingkat kehadiran di tempat kerja diatas 85 persen					
25	Dapat bekerja secara mandiri					

# **Lampiran 2**

## **Tabulasi Data Mentah**



## DATA MENTAH

### 1. Kompensasi ( $X_1$ )

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total X1	Rerata X1
1	4	4	5	4	17	4.25
2	4	4	4	2	14	3.5
3	3	3	3	3	12	3
4	3	2	5	5	15	3.75
5	3	3	4	4	14	3.5
6	4	4	4	3	15	3.75
7	2	3	3	3	11	2.75
8	4	3	4	4	15	3.75
9	4	4	4	4	16	4
10	3	2	5	4	14	3.5
11	2	2	3	2	9	2.25
12	4	4	5	5	18	4.5
13	3	3	3	3	12	3
14	4	4	3	3	14	3.5
15	4	4	4	4	16	4
16	4	4	4	4	16	4
17	4	4	4	4	16	4
18	4	3	4	4	15	3.75
19	4	3	4	3	14	3.5
20	4	2	5	5	16	4
21	4	3	4	3	14	3.5
22	3	3	5	4	15	3.75
23	4	3	4	4	15	3.75
24	4	4	4	4	16	4
25	4	4	4	3	15	3.75
26	4	4	4	4	16	4
27	4	4	4	4	16	4
28	4	4	4	4	16	4
29	4	4	4	4	16	4
30	4	4	3	4	15	3.75
31	4	4	4	4	16	4
32	4	4	4	4	16	4
33	4	3	4	3	14	3.5
34	4	2	4	4	14	3.5
35	4	4	4	4	16	4
36	4	4	4	2	14	3.5
37	3	3	3	4	13	3.25
38	4	4	5	4	17	4.25
39	4	4	4	3	15	3.75
40	4	3	3	3	13	3.25
41	4	2	3	3	12	3
42	2	4	4	4	14	3.5
43	3	3	4	3	13	3.25
44	3	3	2	2	10	2.5
45	4	3	3	3	13	3.25

56	3	4	4	4	15	3.75
57	4	4	4	4	16	4
58	4	2	4	4	14	3.5
59	4	4	4	4	16	4
60	4	3	4	3	14	3.5
61	4	4	2	2	12	3
62	4	2	1	2	9	2.25
63	4	4	4	4	16	4
64	5	5	5	5	20	5
65	3	4	4	4	15	3.75
66	4	3	2	2	11	2.75
67	4	3	4	4	15	3.75
68	3	3	4	3	13	3.25
69	4	4	4	4	16	4
70	3	4	4	4	15	3.75
71	5	5	5	4	19	4.75
72	4	4	4	4	16	4
73	5	5	5	5	20	5
74	4	4	4	4	16	4
75	3	3	4	3	13	3.25
76	4	4	4	3	15	3.75
77	3	3	4	3	13	3.25
78	4	4	4	4	16	4
79	4	4	4	3	15	3.75
80	4	2	2	2	10	2.5
81	2	3	5	4	14	3.5
82	4	4	5	4	17	4.25
83	4	4	4	2	14	3.5
84	4	4	4	3	15	3.75
85	4	4	4	4	16	4
86	4	4	4	4	16	4
87	4	4	4	3	15	3.75
88	4	3	4	4	15	3.75
89	4	4	4	4	16	4
90	4	4	4	4	16	4
91	4	4	4	4	16	4
92	4	4	4	4	16	4
93	5	5	4	5	19	4.75
94	4	4	4	4	16	4
95	4	4	4	4	16	4
96	4	3	5	3	15	3.75
97	4	4	4	3	15	3.75
98	4	4	4	4	16	4
99	4	4	4	4	16	4
100	4	3	5	1	13	3.25
101	4	4	4	3	15	3.75

46	4	2	4	3	13	3.25
47	4	4	4	4	16	4
48	4	2	5	5	16	4
49	4	3	4	3	14	3.5
50	4	4	4	4	16	4
51	4	4	4	4	16	4
52	4	3	4	2	13	3.25
53	4	3	2	3	12	3
54	5	5	5	4	19	4.75
55	5	4	5	4	18	4.5

102	4	4	4	4	16	4
103	4	4	2	4	14	3.5
104	5	4	4	4	17	4.25
105	4	4	4	3	15	3.75
106	4	3	4	4	15	3.75
107	2	4	5	4	15	3.75
108	4	4	2	2	12	3
109	4	4	3	3	14	3.5
110	4	4	4	3	15	3.75
Rerata	3.84	3.57	3.91	3.55	14.87	3.72



2. Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

No.	X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10	X2. 11	Total X2	Rer ata X2
1	2	4	3	2	4	5	4	3	3	2	5	37	3.36
2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	35	3.18
3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	30	2.73
4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	38	3.45
5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	41	3.73
6	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	36	3.27
7	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32	2.91
8	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	44	4.00
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
10	5	5	4	5	5	5	2	2	2	2	4	41	3.73
11	2	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	37	3.36
12	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	47	4.27
13	2	3	3	2	4	4	3	4	4	2	4	35	3.18
14	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	31	2.82
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	43	3.91
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	3.91
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	23	2.09
18	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	42	3.82
19	4	2	2	2	4	4	2	3	2	4	4	33	3.00
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	45	4.09
21	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	32	2.91
22	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	30	2.73
23	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	38	3.45
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	41	3.73
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	3.91
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
27	3	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	42	3.82
28	3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	43	3.91
29	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	39	3.55
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	42	3.82
31	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	37	3.36
32	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	42	3.82
33	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	45	4.09
34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48	4.36
35	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	50	4.55
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
37	4	4	3	4	3	2	3	2	2	2	4	33	3.00
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	42	3.82
39	5	4	4	3	2	4	3	3	3	2	4	37	3.36
40	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	42	3.82
43	4	2	4	2	1	4	2	4	2	4	4	33	3.00
44	2	4	3	4	3	5	5	4	3	3	4	40	3.64
45	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	41	3.73



95	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	38	3.45
96	2	3	4	4	4	3	5	4	2	5	5	41	3.73
97	2	2	4	3	4	3	2	4	4	3	4	35	3.18
98	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	44	4.00
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4.00
100	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	47	4.27
101	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	45	4.09
102	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	3.91
103	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	44	4.00
104	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4.09
105	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	42	3.82
106	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	43	3.91
107	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	48	4.36
108	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	3.91
109	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	34	3.09
110	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	3.91
Rer ata	3.82	3.79	3.84	3.74	3.81	3.78	3.55	3.66	3.35	3.38	3.90	40.62	3.69

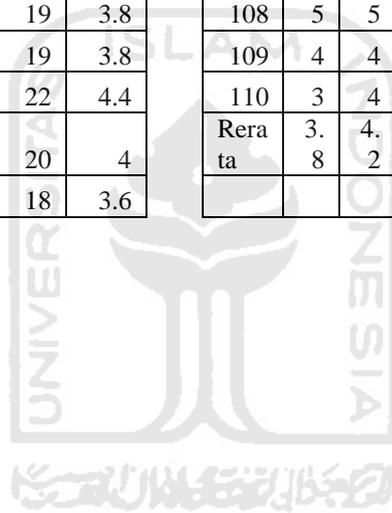


## 3. Komitmen Organisasional (Z)

No.	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Tot al X3	Rera ta X3
1	4	4	4	4	4	20	4
2	1	4	4	4	4	17	3.4
3	2	4	4	3	4	17	3.4
4	4	4	4	3	4	19	3.8
5	4	4	4	3	3	18	3.6
6	4	4	4	3	4	19	3.8
7	4	3	3	3	3	16	3.2
8	4	5	4	4	4	21	4.2
9	4	4	4	4	4	20	4
10	4	4	4	2	4	18	3.6
11	4	4	4	4	4	20	4
12	4	5	5	5	4	23	4.6
13	4	4	4	4	4	20	4
14	4	4	4	4	3	19	3.8
15	5	5	4	5	2	21	4.2
16	4	4	3	4	4	19	3.8
17	3	4	4	4	4	19	3.8
18	4	4	4	4	4	20	4
19	4	4	4	4	2	18	3.6
20	4	5	5	4	2	20	4
21	4	4	3	3	4	18	3.6
22	4	4	3	3	3	17	3.4
23	4	4	4	3	4	19	3.8
24	4	4	4	4	4	20	4
25	4	4	4	4	4	20	4
26	4	4	4	4	4	20	4
27	4	5	4	4	4	21	4.2
28	4	5	4	4	4	21	4.2
29	4	4	4	4	4	20	4
30	4	4	4	4	4	20	4
31	4	4	4	4	4	20	4
32	4	4	4	4	3	19	3.8
33	4	5	4	3	4	20	4
34	4	4	5	5	5	23	4.6
35	5	5	5	5	5	25	5
36	4	4	4	4	3	19	3.8
37	4	3	3	3	3	16	3.2
38	5	4	4	2	4	19	3.8

No.	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Tot al X3	Rera ta X3
57	4	5	5	4	4	22	4.4
58	4	3	4	4	2	17	3.4
59	3	5	4	4	2	18	3.6
60	4	4	4	4	4	20	4
61	2	5	5	4	5	21	4.2
62	1	4	4	4	2	15	3
63	4	4	4	4	4	20	4
64	5	5	5	5	5	25	5
65	5	5	5	5	4	24	4.8
66	3	4	4	4	4	19	3.8
67	2	4	4	4	3	17	3.4
68	4	4	4	3	3	18	3.6
69	4	4	4	4	4	20	4
70	3	4	4	4	4	19	3.8
71	5	5	5	5	4	24	4.8
72	4	4	4	4	4	20	4
73	4	4	4	4	4	20	4
74	4	4	4	4	4	20	4
75	4	4	4	3	4	19	3.8
76	4	4	4	3	4	19	3.8
77	4	4	4	3	4	19	3.8
78	4	4	4	4	4	20	4
79	5	5	5	5	5	25	5
80	3	3	3	3	3	15	3
81	3	3	4	4	3	17	3.4
82	4	4	4	4	3	19	3.8
83	4	4	4	3	3	18	3.6
84	4	4	4	3	3	18	3.6
85	4	4	4	3	3	18	3.6
86	5	4	5	4	4	22	4.4
87	3	4	4	4	3	18	3.6
88	4	5	3	4	4	20	4
89	4	5	3	4	4	20	4
90	4	4	4	4	4	20	4
91	3	5	3	4	4	19	3.8
92	4	5	3	4	4	20	4
93	4	5	4	3	3	19	3.8
94	4	4	4	4	4	20	4

39	4	4	4	4	4	20	4
40	5	5	5	4	5	24	4.8
41	4	4	4	4	4	20	4
42	4	4	4	4	4	20	4
43	4	4	4	4	2	18	3.6
44	4	4	4	4	4	20	4
45	4	4	4	4	3	19	3.8
46	4	4	4	4	4	20	4
47	4	5	5	4	4	22	4.4
48	4	5	5	2	4	20	4
49	4	4	4	3	4	19	3.8
50	4	4	4	4	3	19	3.8
51	4	4	4	4	4	20	4
52	3	4	4	4	4	19	3.8
53	4	4	4	3	4	19	3.8
54	4	5	3	5	5	22	4.4
55	4	4	4	4	4	20	4
56	4	4	4	3	3	18	3.6
95	3	4	4	4	4	19	3.8
96	4	5	4	4	5	22	4.4
97	4	4	4	4	4	20	4
98	4	4	4	3	3	18	3.6
99	4	4	4	4	4	20	4
100	4	5	4	4	5	22	4.4
101	4	5	4	5	4	22	4.4
102	4	4	4	3	3	18	3.6
103	4	4	4	4	4	20	4
104	3	5	3	4	4	19	3.8
105	4	5	4	5	4	22	4.4
106	3	5	3	4	4	19	3.8
107	3	4	3	4	4	18	3.6
108	5	5	5	5	4	24	4.8
109	4	4	4	4	4	20	4
110	3	4	4	3	3	17	3.4
Rera ta	3. 8	4. 2	4. 0	3. 8	3.7 2	19. 5	3.90



## 4. Kinerja Karyawan (Y) Penilaian Sendiri

No	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Y1 .5	Tot al Y1	Rer ata Y1
1	3	3	3	4	4	17	3.4
2	4	4	3	4	4	19	3.8
3	3	4	4	4	4	19	3.8
4	3	3	4	5	4	19	3.8
5	3	3	3	4	4	17	3.4
6	3	3	3	4	4	17	3.4
7	3	3	3	3	3	15	3
8	3	3	3	5	3	17	3.4
9	3	4	3	4	4	18	3.6
10	4	4	4	5	2	19	3.8
11	3	3	3	5	3	17	3.4
12	5	5	4	5	4	23	4.6
13	3	3	3	5	5	19	3.8
14	3	3	3	4	4	17	3.4
15	2	3	3	5	4	17	3.4
16	3	3	2	4	2	14	2.8
17	3	3	4	4	4	18	3.6
18	3	3	3	4	3	16	3.2
19	3	3	3	4	4	17	3.4
20	4	4	5	4	4	21	4.2
21	3	3	3	4	4	17	3.4
22	3	3	3	5	4	18	3.6
23	4	4	3	5	3	19	3.8
24	3	3	3	3	3	15	3
25	3	3	3	3	3	15	3
26	3	3	3	4	3	16	3.2
27	4	4	4	5	5	22	4.4
28	3	3	4	4	4	18	3.6
29	3	3	4	4	3	17	3.4
30	3	3	4	5	4	19	3.8
31	4	4	4	4	4	20	4
32	3	4	4	4	4	19	3.8
33	4	4	4	5	3	20	4
34	5	5	5	5	5	25	5
35	4	4	4	5	4	21	4.2
36	3	4	4	4	4	19	3.8
37	3	3	3	3	3	15	3

No.	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Y1 .5	Tot al Y1	Rer ata Y1
57	3	4	4	5	3	19	3.8
58	3	3	3	4	3	16	3.2
59	3	3	3	4	3	16	3.2
60	3	3	3	4	5	18	3.6
61	4	4	4	5	5	22	4.4
62	4	4	4	4	4	20	4
63	4	4	4	4	4	20	4
64	5	5	5	5	5	25	5
65	3	3	3	5	5	19	3.8
66	3	3	3	3	3	15	3
67	3	5	4	5	4	21	4.2
68	4	4	3	4	3	18	3.6
69	4	4	4	4	4	20	4
70	3	3	4	4	4	18	3.6
71	5	4	4	5	5	23	4.6
72	3	3	3	4	3	16	3.2
73	4	4	4	4	4	20	4
74	4	4	4	4	4	20	4
75	3	3	3	4	4	17	3.4
76	3	3	3	4	3	16	3.2
77	3	3	3	3	4	16	3.2
78	4	4	4	4	4	20	4
79	3	4	4	5	4	20	4
80	2	4	2	5	4	17	3.4
81	4	4	4	5	4	21	4.2
82	4	4	4	5	4	21	4.2
83	4	4	3	5	4	20	4
84	4	4	4	4	4	20	4
85	4	4	4	4	4	20	4
86	4	5	5	5	4	23	4.6
87	3	4	4	4	2	17	3.4
88	4	4	4	5	4	21	4.2
89	3	3	3	4	4	17	3.4
90	4	4	4	4	4	20	4
91	4	4	4	4	4	20	4
92	4	4	4	4	4	20	4
93	4	5	5	5	5	24	4.8

38	3	5	4	5	5	22	4.4
39	3	3	3	5	5	19	3.8
40	3	4	4	4	1	16	3.2
41	4	5	4	5	4	22	4.4
42	3	3	3	4	3	16	3.2
43	3	4	4	5	5	21	4.2
44	3	4	4	5	3	19	3.8
45	3	3	4	5	4	19	3.8
46	4	5	4	5	4	22	4.4
47	3	4	4	4	4	19	3.8
48	3	4	4	5	5	21	4.2
49	3	3	3	3	3	15	3
50	3	3	3	3	3	15	3
51	3	3	3	3	3	15	3
52	2	4	4	4	2	16	3.2
53	3	3	3	3	3	15	3
54	3	3	3	4	3	16	3.2
55	3	4	3	4	4	18	3.6
56	3	3	3	3	2	14	2.8

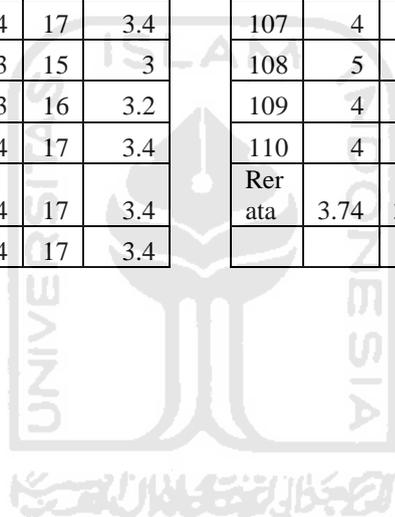
94	4	4	3	4	2	17	3.4
95	4	4	4	4	4	20	4
96	4	4	5	5	4	22	4.4
97	4	4	3	4	4	19	3.8
98	4	4	4	5	4	21	4.2
99	4	4	4	5	4	21	4.2
100	4	4	4	5	3	20	4
101	5	5	5	5	4	24	4.8
102	4	4	4	5	4	21	4.2
103	4	4	4	5	4	21	4.2
104	4	4	4	5	4	21	4.2
105	4	4	4	4	4	20	4
106	4	4	4	4	2	18	3.6
107	4	4	5	5	5	23	4.6
108	2	4	4	4	2	16	3.2
109	3	3	3	4	3	16	3.2
110	4	4	3	4	4	19	3.8
	3.4	3.6	3.6	4.3	3.7	18.	3.7
	5	9	3	1	1	78	6
Rerata							

## 5. Kinerja Karyawan (Y) Penilaian Atasan

No.	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	Total X5	Rerata X5
1	4	4	3	4	5	20	4
2	4	4	3	3	4	18	3.6
3	4	3	3	4	4	18	3.6
4	4	4	4	4	4	20	4
5	4	4	4	3	4	19	3.8
6	4	4	4	3	4	19	3.8
7	4	4	4	4	4	20	4
8	4	4	4	4	4	20	4
9	4	4	4	4	4	20	4
10	4	4	4	4	4	20	4
11	4	4	4	4	4	20	4
12	4	3	4	4	4	19	3.8
13	4	4	3	4	4	19	3.8
14	4	4	4	4	4	20	4
15	4	4	4	4	4	20	4
16	4	4	4	4	4	20	4
17	4	4	4	4	4	20	4
18	4	4	4	4	4	20	4
19	4	4	4	4	4	20	4
20	4	4	4	4	4	20	4
21	4	4	4	4	4	20	4
22	4	4	4	4	4	20	4
23	4	4	4	4	4	20	4
24	4	4	4	4	4	20	4
25	4	4	4	4	4	20	4
26	4	4	4	4	4	20	4
27	4	4	4	3	4	19	3.8
28	4	4	4	4	4	20	4
29	4	4	4	3	4	19	3.8
30	4	4	4	3	4	19	3.8
31	4	4	4	3	4	19	3.8
32	4	4	4	4	4	20	4
33	4	4	4	4	4	20	4
34	4	4	3	4	4	19	3.8
35	4	4	3	4	4	19	3.8
36	4	4	4	4	4	20	4
37	4	4	4	3	4	19	3.8
No.	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	Total X5	Rerata X5
57	3	3	3	4	4	17	3.4
58	3	3	3	4	3	16	3.2
59	3	3	3	4	4	17	3.4
60	3	3	3	3	3	15	3
61	3	3	4	4	4	18	3.6
62	3	3	3	2	3	14	2.8
63	3	4	3	3	4	17	3.4
64	3	4	4	3	4	18	3.6
65	3	3	3	3	4	16	3.2
66	3	3	2	2	3	13	2.6
67	3	3	3	4	4	17	3.4
68	3	3	3	3	4	16	3.2
69	3	4	3	3	4	17	3.4
70	3	3	3	3	3	15	3
71	3	4	3	4	4	18	3.6
72	3	4	3	3	4	17	3.4
73	3	3	3	3	3	15	3
74	3	3	3	3	4	16	3.2
75	3	3	3	3	4	16	3.2
76	3	4	4	5	4	20	4
77	3	4	4	3	4	18	3.6
78	3	4	4	4	4	19	3.8
79	3	4	3	3	3	16	3.2
80	4	4	4	5	5	22	4.4
81	5	5	5	4	5	24	4.8
82	5	5	5	4	5	24	4.8
83	4	5	4	5	4	22	4.4
84	5	5	4	4	4	22	4.4
85	4	4	4	4	4	20	4
86	5	5	5	4	5	24	4.8
87	4	5	4	5	4	22	4.4
88	4	5	4	5	4	22	4.4
89	4	5	4	5	4	22	4.4
90	4	5	4	5	5	23	4.6
91	4	4	4	4	4	20	4
92	4	4	3	4	4	19	3.8
93	4	4	5	4	5	22	4.4

38	4	4	4	3	4	19	3.8
39	4	4	4	4	4	20	4
40	3	4	3	4	4	18	3.6
41	3	4	3	5	4	19	3.8
42	3	4	3	2	3	15	3
43	3	4	4	5	4	20	4
44	3	4	4	5	4	20	4
45	3	3	3	5	4	18	3.6
46	3	3	3	5	3	17	3.4
47	3	3	3	4	2	15	3
48	3	3	3	4	2	15	3
49	3	4	3	5	4	19	3.8
50	3	3	3	4	2	15	3
51	3	4	3	3	4	17	3.4
52	3	3	3	3	3	15	3
53	3	3	3	4	3	16	3.2
54	3	3	3	4	4	17	3.4
55	3	4	3	3	4	17	3.4
56	3	3	3	4	4	17	3.4

94	5	4	5	4	5	23	4.6
95	4	4	4	4	3	19	3.8
96	5	4	5	4	5	23	4.6
97	5	4	4	4	4	21	4.2
98	4	5	5	4	5	23	4.6
99	5	4	5	4	4	22	4.4
100	4	4	5	5	5	23	4.6
101	4	4	5	4	4	21	4.2
102	5	4	5	4	4	22	4.4
103	5	5	5	4	5	24	4.8
104	4	4	5	4	5	22	4.4
105	4	4	5	4	5	22	4.4
106	4	4	5	4	5	22	4.4
107	4	4	5	4	5	22	4.4
108	5	4	5	4	5	23	4.6
109	4	4	5	4	5	22	4.4
110	4	4	5	4	5	22	4.4
Rer ata	3.74	3.87	3.80	3.85	4.01	19.26	3.85



6. Kinerja Karyawan (Y) menggunakan penilaian gabungan  
(40 % Penilaian Sendiri, 60 % Penilaian Atasan)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total Y	Rerata Y
1	3.6	3.6	3	4	4.6	18.8	3.76
2	4	4	3	3.4	4	18.4	3.68
3	3.6	3.4	3.4	4	4	18.4	3.68
4	3.6	3.6	4	4.4	4	19.6	3.92
5	3.6	3.6	3.6	3.4	4	18.2	3.64
6	3.6	3.6	3.6	3.4	4	18.2	3.64
7	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	18	3.6
8	3.6	3.6	3.6	4.4	3.6	18.8	3.76
9	3.6	4	3.6	4	4	19.2	3.84
10	4	4	4	4.4	3.2	19.6	3.92
11	3.6	3.6	3.6	4.4	3.6	18.8	3.76
12	4.4	3.8	4	4.4	4	20.6	4.12
13	3.6	3.6	3	4.4	4.4	19	3.8
14	3.6	3.6	3.6	4	4	18.8	3.76
15	3.2	3.6	3.6	4.4	4	18.8	3.76
16	3.6	3.6	3.2	4	3.2	17.6	3.52
17	3.6	3.6	4	4	4	19.2	3.84
18	3.6	3.6	3.6	4	3.6	18.4	3.68
19	3.6	3.6	3.6	4	4	18.8	3.76
20	4	4	4.4	4	4	20.4	4.08
21	3.6	3.6	3.6	4	4	18.8	3.76
22	3.6	3.6	3.6	4.4	4	19.2	3.84
23	4	4	3.6	4.4	3.6	19.6	3.92
24	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	18	3.6
25	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	18	3.6
26	3.6	3.6	3.6	4	3.6	18.4	3.68
27	4	4	4	3.8	4.4	20.2	4.04
28	3.6	3.6	4	4	4	19.2	3.84
29	3.6	3.6	4	3.4	3.6	18.2	3.64
30	3.6	3.6	4	3.8	4	19	3.8
31	4	4	4	3.4	4	19.4	3.88
32	3.6	4	4	4	4	19.6	3.92
33	4	4	4	4.4	3.6	20	4
34	4.4	4.4	3.8	4.4	4.4	21.4	4.28
35	4	4	3.4	4.4	4	19.8	3.96

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Total Y	Rerata Y
57	3	3.4	3.4	4.4	3.6	17.8	3.56
58	3	3	3	4	3	16	3.2
59	3	3	3	4	3.6	16.6	3.32
60	3	3	3	3.4	3.8	16.2	3.24
61	3.4	3.4	4	4.4	4.4	19.6	3.92
62	3.4	3.4	3.4	2.8	3.4	16.4	3.28
63	3.4	4	3.4	3.4	4	18.2	3.64
64	3.8	4.4	4.4	3.8	4.4	20.8	4.16
65	3	3	3	3.8	4.4	17.2	3.44
66	3	3	2.4	2.4	3	13.8	2.76
67	3	3.8	3.4	4.4	4	18.6	3.72
68	3.4	3.4	3	3.4	3.6	16.8	3.36
69	3.4	4	3.4	3.4	4	18.2	3.64
70	3	3	3.4	3.4	3.4	16.2	3.24
71	3.8	4	3.4	4.4	4.4	20	4
72	3	3.6	3	3.4	3.6	16.6	3.32
73	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	17	3.4
74	3.4	3.4	3.4	3.4	4	17.6	3.52
75	3	3	3	3.4	4	16.4	3.28
76	3	3.6	3.6	4.6	3.6	18.4	3.68
77	3	3.6	3.6	3	4	17.2	3.44
78	3.4	4	4	4	4	19.4	3.88
79	3	4	3.4	3.8	3.4	17.6	3.52
80	3.2	4	3.2	5	4.6	20	4
81	4.6	4.6	4.6	4.4	4.6	22.8	4.56
82	4.6	4.6	4.6	4.4	4.6	22.8	4.56
83	4	4.6	3.6	5	4	21.2	4.24
84	4.6	4.6	4	4	4	21.2	4.24
85	4	4	4	4	4	20	4
86	4.6	5	5	4.4	4.6	23.6	4.72
87	3.6	4.6	4	4.6	3.2	20	4
88	4	4.6	4	5	4	21.6	4.32
89	3.6	4.2	3.6	4.6	4	20	4
90	4	4.6	4	4.6	4.6	21.8	4.36
91	4	4	4	4	4	20	4

36	3.6	4	4	4	4	19.6	3.92
37	3.6	3.6	3.6	3	3.6	17.4	3.48
38	3.6	4.4	4	3.8	4.4	20.2	4.04
39	3.6	3.6	3.6	4.4	4.4	19.6	3.92
40	3	4	3.4	4	2.8	17.2	3.44
41	3.4	4.4	3.4	5	4	20.2	4.04
42	3	3.6	3	2.8	3	15.4	3.08
43	3	4	4	5	4.4	20.4	4.08
44	3	4	4	5	3.6	19.6	3.92
45	3	3	3.4	5	4	18.4	3.68
46	3.4	3.8	3.4	5	3.4	19	3.8
47	3	3.4	3.4	4	2.8	16.6	3.32
48	3	3.4	3.4	4.4	3.2	17.4	3.48
49	3	3.6	3	4.2	3.6	17.4	3.48
50	3	3	3	3.6	2.4	15	3
51	3	3.6	3	3	3.6	16.2	3.24
52	2.6	3.4	3.4	3.4	2.6	15.4	3.08
53	3	3	3	3.6	3	15.6	3.12
54	3	3	3	4	3.6	16.6	3.32
55	3	4	3	3.4	4	17.4	3.48
56	3	3	3	3.6	3.2	15.8	3.16

92	4	4	3.4	4	4	19.4	3.88
93	4	4.4	5	4.4	5	22.8	4.56
94	4.6	4	4.2	4	3.8	20.6	4.12
95	4	4	4	4	3.4	19.4	3.88
96	4.6	4	5	4.4	4.6	22.6	4.52
97	4.6	4	3.6	4	4	20.2	4.04
98	4	4.6	4.6	4.4	4.6	22.2	4.44
99	4.6	4	4.6	4.4	4	21.6	4.32
100	4	4	4.6	5	4.2	21.8	4.36
101	4.4	4.4	5	4.4	4	22.2	4.44
102	4.6	4	4.6	4.4	4	21.6	4.32
103	4.6	4.6	4.6	4.4	4.6	22.8	4.56
104	4	4	4.6	4.4	4.6	21.6	4.32
105	4	4	4.6	4	4.6	21.2	4.24
106	4	4	4.6	4	3.8	20.4	4.08
107	4	4	5	4.4	5	22.4	4.48
108	3.8	4	4.6	4	3.8	20.2	4.04
109	3.6	3.6	4.2	4	4.2	19.6	3.92
110	4	4	4.2	4	4.6	20.8	4.16
Rera ta	3.62	3.8	3.73	4.03	3.89	19.07	3.81

# Lampiran 3

## Hasil Uji Validitas Instrumen



		<b>Correlations</b>				
		pertanyaa n 1	pertanyaa n 2	pertanyaa n 3	pertanyaa n 4	total
pertanyaa n 1	Pearson Correlation	1	.403**	.106	.154	.553**
	Sig. (2-tailed)		.000	.269	.109	.000
	N	110	110	110	110	110
pertanyaa n 2	Pearson Correlation	.403**	1	.222*	.267**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000		.020	.005	.000
	N	110	110	110	110	110
pertanyaa n 3	Pearson Correlation	.106	.222*	1	.530**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.269	.020		.000	.000
	N	110	110	110	110	110
pertanyaa n 4	Pearson Correlation	.154	.267**	.530**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.109	.005	.000		.000
	N	110	110	110	110	110
total	Pearson Correlation	.553**	.685**	.715**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



X2.9	Pearson Correlation	.139	.315*	.266*	.319*	.324*	.142	.274*	.542*	1	.199*	.104	.527*
	Sig. (2-tailed)	.146	.001	.005	.001	.001	.138	.004	.000		.037	.278	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
X2.10	Pearson Correlation	.008	.072	.399*	.259*	.318*	.151	.524*	.507*	.199	1	.126	.537*
	Sig. (2-tailed)	.930	.455	.000	.006	.001	.116	.000	.000	.037		.190	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
X2.11	Pearson Correlation	.109	.240*	.266*	.161	.335*	.356*	.297*	.237*	.104	.126	1	.471*
	Sig. (2-tailed)	.259	.011	.005	.093	.000	.000	.002	.013	.278	.190		.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
total	Pearson Correlation	.456*	.692*	.752*	.691*	.699*	.612*	.672*	.686*	.527	.537*	.471*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations					
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	total.Z
Z1	Pearson Correlation	1	.198*	.288**	.128	.190*	.594**
	Sig. (2-tailed)		.038	.002	.182	.047	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Z2	Pearson Correlation	.198*	1	.298**	.392**	.343**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.038		.002	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Z3	Pearson Correlation	.288**	.298**	1	.279**	.185	.607**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002		.003	.053	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Z4	Pearson Correlation	.128	.392**	.279**	1	.247**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.182	.000	.003		.009	.000

	N	110	110	110	110	110	110
Z5	Pearson Correlation	.190*	.343**	.185	.247**	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.053	.009		.000
	N	110	110	110	110	110	110
total.Z	Pearson Correlation	.594**	.672**	.607**	.647**	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110	110

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	total.Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.690**	.722**	.310**	.532**	.827**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Y.2	Pearson Correlation	.690**	1	.659**	.446**	.510**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Y.3	Pearson Correlation	.722**	.659**	1	.412**	.546**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Y.4	Pearson Correlation	.310**	.446**	.412**	1	.361**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110
Y.5	Pearson Correlation	.532**	.510**	.546**	.361**	1	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	110	110	110	110	110	110
total.Y	Pearson Correlation	.827**	.832**	.859**	.653**	.750**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# Lampiran 4

## Hasil Uji Reliabilitas



1. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.614	4

2. Hasil Uji Reliabilitas Lingkungan Kerja

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.833	11

3. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Organisasional

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.616	5

4. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.840	5

# **Lampiran 5**

## **Hasil Uji Asumsi Klasik**



## 1. Uji Normalitas

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		110
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0176846
	Std. Deviation	.41815754
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.062
Test Statistic		.065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		

## 2. Uji Heterokedastisitas

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.174	.240		.722	.472
	X1	-.016	.044	-.039	-.370	.712
	X2	.042	.049	.089	.852	.396
	Z	.007	.058	.013	.117	.907
a. Dependent Variabel: Abs_RES						

### 3. Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.490	.415		6.003	.000		
	Kompensasi	.087	.076	.109	1.135	.259	.855	1.170
	Lingkungan_kerja	.339	.084	.388	4.035	.000	.852	1.174
	Komitmen	-.064	.101	-.063	-.638	.525	.807	1.239

a. Dependent Variabel: Kinerja



# Lampiran 6

## Analisis Deskriptif



No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Pria	15
		Wanita	95
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>
2.	Usia	21 tahun – 30 tahun	6
		31 tahun – 40 tahun	40
		41 tahun – 50 tahun	35
		51 tahun – 60 tahun	29
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>
3.	Status Pernikahan	Belum Menikah	1
		Sudah Menikah	106
		Pernah Menikah	3
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>
4.	Masa Kerja	1 – 10 tahun	51
		11 – 20 tahun	28
		21 – 30 tahun	20
		31 – 40 tahun	11
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>
5.	Jabatan	Dokter Umum	10
		Dokter Gigi	5
		Perawat	35
		Bidan	28
		Fisioterapi	2
		Nutrisionis	6
		Kesehatan Lingkungan	6
		Kesehatan Masyarakat	2
		Analisis Laboratorium	6
		Apoteker	3
		Tenaga Farmasi	6
		Psikolog Klinis	1
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>
6.	Pendidikan Terakhir	SMA	3
		D3	74
		D4	7
		S1	4
		Profesi	18
		S2	4
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>

# Lampiran 7

## Hasil Analisis Uji Regresi



## 1. Analisis Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Model Summary				
Model	R	R Square <sup>b</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994 <sup>a</sup>	.989	.989	.41895

a. Predictors: X2, X1

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variabel about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1700.404	2	850.202	4844.024	.000 <sup>c</sup>
	Residual	18.956	108	.176		
	Total	1719.360 <sup>d</sup>	110			

a. Dependent Variabel: Z

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: X2, X1

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	X1	.478	.070	.454	6.861	.000
	X2	.578	.070	.544	8.220	.000

a. Dependent Variabel: Z

b. Linear Regression through the Origin

## 2. Analisis Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square <sup>b</sup>	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994 <sup>a</sup>	.988	.988	.42243

a. Predictors: Z, X1, X2

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variabel about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA <sup>a,b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1598.284	3	532.761	2985.568	.000 <sup>c</sup>
	Residual	19.094	107	.178		
	Total	1617.378 <sup>d</sup>	110			

a. Dependent Variabel: Y

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: Z, X1, X2

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients <sup>a,b</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	X1	.222	.084	.217	2.630	.010
	X2	.522	.090	.507	5.780	.000
	Z	.265	.097	.274	2.735	.007

a. Dependent Variabel: Y

b. Linear Regression through the Origin

# Lampiran 8

## Surat Keterangan Izin Penelitian





PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN  
DINAS KESEHATAN

Jl. Rerojonggrang No. 6 Beran Tridadi Sleman, Yogyakarta 55511  
Telepon (0274) 868409, Faksimile (0274) 868409  
Website : [www.slemankab.go.id](http://www.slemankab.go.id), E-mail : [dinkes@slemankab.go.id](mailto:dinkes@slemankab.go.id)

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/2020

Dasar : Peraturan Bupati Sleman Nomor : 32 Tahun 2017 Tentang Izin Penelitian, Izin Praktik Kerja Lapangan, dan Izin Kuliah Kerja Nyata.

Menunjuk :

MENERANGKAN :

Bahwa :  
 Nama : Arifin Basori  
 No. Mhs/NIM/NIP/NIK : 14911011  
 Program/Tingkat : Magister Manajemen  
 Instansi/Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia  
 Alamat Instansi/Perguruan Tinggi : Gedung Ace Pantiadireja Ringroad Utara, Condongkarur, Depok Pagung Lor, Sinduadi, Mlati, Sleman  
 Alamat Rumah :  
 No. Telp / HP : 085278713444  
 Untuk : Mengadakan Penelitian / Pre-Survey / Uji Validitas / PKL dengan judul Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Tenaga Medis dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di seluruh Puskesmas Rawat Inap di kabupaten Sleman.  
 Lokasi :  
 Waktu : Oktober 2020



# Lampiran 9

## Foto Dokumentasi





Gambar 7.1 Foto peneliti membagikan kuesioner di Puskesmas Kalasan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.2 Foto peneliti menerima penilaian kinerja karyawan dari atasan di Puskesmas rawat inap Seyegan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.3 Foto responden sedang mengisi kuesioner di Puskesmas rawat inap Kalasan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



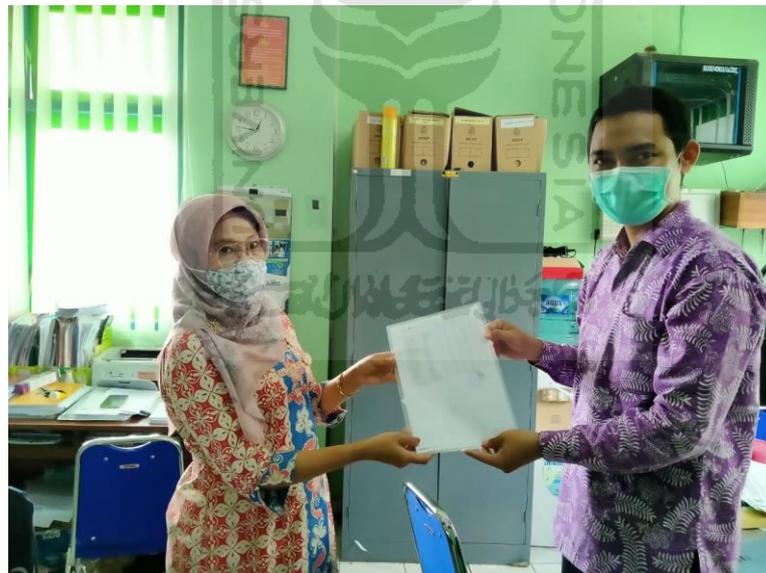
Gambar 7.4 Foto menerima kuesioner yang telah diisi responden di puskesmas rawat inap Sleman

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.5 Foto peneliti menerima penilaian kinerja karyawan dari atasan di Puskesmas rawat inap Kalasan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.6 Foto peneliti menerima penilaian kinerja karyawan dari atasan di Puskesmas rawat inap Sleman

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.7 Foto Gedung Rawat Inap Puskesmas Sleman

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.8 Foto Gedung Induk Puskesmas Sleman

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.9 Foto Gedung Rawat Inap Puskesmas Kalasan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.10 Foto Gedung Induk Puskesmas Kalasan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2020



Gambar 7.11 Foto Gedung Induk dan Rawat Inap Puskesmas Seyegan

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2019



# Lampiran 10

## Biodata Peneliti



## BIODATA PENELITI



Nama : Arifin Basori, S. Kom.  
 Tempat, tanggal lahir : Sleman, 10 Juli 1991  
 Jenis Kelamin : Laki-laki  
 Alamat : Pogung Lor RT 11/ RW 48, Sinduadi, Mlati, Sleman,  
 Daerah Istimewa Yogyakarta  
 Agama : Islam  
 Golongan Darah : B  
 Status Perkawinan : Kawin  
 Nomor HP : 085878713444  
 E-mail : arifin.basori@gmail.com

### Latar Belakang Pendidikan:

#### Formal

1997 - 2003 : SD N Rejodani  
 2003 - 2006 : SMP N 4 Ngaglik  
 2006 - 2009 : SMA N 1 Pakem  
 2009 - 2014 : Jurusan Teknik Informatika di Universitas Islam Indonesia

#### Non-formal

2012 -2013 : English for Active Communication level 1-4 di ELTI

### Pengalaman Kerja:

2014 : Asisten Direktur dan desain cutting sticker mobil  
 di Warehouse Motorsport  
 2015 : *Freelance Event Organizer*  
 2016 – 2019 : Staf IT dan Pengelola Sarana Prasarana Puskesmas Seyegan

### Media Sosial:

Email : arifin.basori@gmail.com  
 Instagram : @arifin.basori  
 Facebook : Arifin Basori  
 Whatsapp : 085878713444