

## **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi**

**Adrianus Wanggol, Abdul Malik Hasyim, Upik Djanier**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang, Kupang, Indonesia**  
**e-mail : Upikdjanier@gmail.com**

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis (1) pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada; (2) pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap semangat kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 66 orang, dengan teknik simple random sampling.. Kuesioner yang layak dianalisis sebanyak 35. Data dikumpulkan dengan instrument utama yaitu kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai, sedangkan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan. terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada; (2) Secara simultan budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai; (3) Budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Semangat Kerja

### **Abstract**

*The purpose of this study was to analyze (1) the influence of organizational culture and organizational climate either partially or simultaneously on employee morale at the Ngada District Health Office; (2) the influence of organizational culture and organizational climate on employee morale with work motivation as a moderating variable. This research is a type of causal research. The research sample was determined as many as 66 people, with a simple random sampling technique. The questionnaire that deserves to be analyzed is 35. Data were collected using the main instrument, namely the questionnaire. The data analysis technique uses Multiple Linear Regression. The results showed that (1) Partially organizational culture has a significant effect on employee morale, while organizational climate has no significant effect against the morale of the employees of the Ngada District Health Office; (2) Simultaneously, organizational culture and organizational climate have a significant effect on employee morale; (3) Organizational culture and organizational climate have a significant effect on employee morale with work motivation as a moderating variable.*

*Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Work Spirit*

## Pendahuluan

Semangat kerja merupakan keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus berupaya sedemikian rupa agar para pegawainya tetap memiliki semangat kerja yang tinggi dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Meskipun demikian, untuk mencapai semangat kerja yang diinginkan bukanlah hal yang mudah, karena banyak faktor yang mempengaruhinya, antara lain adalah budaya organisasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja, karena budaya organisasi dibangun dari keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada budaya organisasi yang terlihat adalah mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan masyarakat, malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan, kecenderungan menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya. Budaya ini membuat pegawai sangat reaktif dalam pengertian negatif, tidak mandiri dan takut mengambil inisiatif sehingga pada gilirannya membentuk budaya saling menyalahkan, rasa takut kepada atasan dan menimbulkan sikap defensive. Budaya seperti ini, menyebabkan rendahnya semangat kerja pegawai.

Di samping itu, semangat kerja pegawai juga disebabkan iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh pegawai, misalnya lewat ruang kerja yang menyenangkan, rasa aman dalam bekerja, penerangan yang memadai, sarana dan prasana yang memadai, jaminan sosial yang memadai, promosi jabatan, kedudukan dan pengawasan yang memadai. Oleh karena itu iklim organisasi merupakan hal yang krusial dan berdampak pada semangat individu dalam pencapaian suatu hasil (Brown dan Leigh, Neal, Griffin dan Hart, 1996 dalam Elviera Sari, 2009). Pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada iklim organisasi yang digambarkan tersebut belum memenuhi harapan pegawai. Oleh karena itu iklim organisasi yang baik penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku pegawai selanjutnya.

Motivasi kerja adalah faktor lain yang menentukan semangat kerja pegawai. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seorang pegawai, baik berasal dari dalam maupun dari luar diri, sehingga ia memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja. Motivasi kerja pada dinas ini juga diduga masih rendah dengan sejumlah indikasi empiris seperti di jelaskan di atas. Motivasi kerja dalam kajian ini akan ditempatkan sebagai variabel moderasi bagi hubungan antara budaya organisasi dan iklim organisasi dengan dengan semangat kerja pegawai.

## Kajian Teori

### Semangat Kerja

Mondy (2008) mengemukakan semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada

pekerjaannya dimana kepuasan bekerja dan hubungan - hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Lebih lanjut di katakan semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang.

Haryanti (Fathoni, 2006) mengidentifikasi semangat kerja sebagai setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan hasil kerja lebih banyak dan lebih baik. Sedangkan menurut Hasibuan (2009) semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Selain itu Halsay (Sutrisno, 2009) mengatakan bahwa semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan.

Semangat kerja atau moril kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan (Danim, dalam Manullang, 2004). Menurut Syukria (Yuli, 2005) semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok - kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja lebih giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang di tetapkan oleh perusahaan.

Dari pandangan-pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah perwujudan dari sikap seseorang dalam melakukan pekerjaan dengan kemauan dan kesenangan sehingga segala pekerjaan dapat

diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.

Jadi apabila organisasi mampu meningkatkan semangat kerja karyawan maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dikurangi, tingkat absensi dan keterlambatan akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan akan dapat dikurangi dan sebagainya.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi yang lain. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah sebuah aturan perilaku atau norma dan nilai-nilai yang dipahami dan harus diterima oleh semua orang yang ada sebagai anggota sebuah organisasi tertentu dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Seorang anggota organisasi harus menaati peraturan atau budaya organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dan tidak boleh melanggarnya, karena budaya ini merupakan suatu hal yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut sebagai pembeda dengan organisasi yang lain.

Menurut Peter F Drucker (Tika, 2006) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah - masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota - anggota baru dengan cara yang tepat untuk, memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah - masalah terkait.

Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai - nilai dan menginternalisasi di dalam diri para anggota di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Sutrisno, 2011). Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan, bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### **Iklm Organisasi**

Iklm orgnisasi adalah lingkungan manusia di mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya. Iklm organisasi tidak dapat dilihat atau disentuh tetapi iklm ada seperti udara dalam suatu ruangan, mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi (Davis, 1996). Menurut Sujak (1990), iklm organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan. Asumsi Dasar dari teori iklm organisasi adalah bahwa persepsi dan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam system organisasi.

Steers (1995) memandang iklm sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Membahas iklm organisasi sebenarnya adalah sedang membicarakan mengenai sifat-sifat atau ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dapat dianggap mempengaruhi perilaku.

Para karyawan merasa bahwa iklm yang menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Dalam hal ini pekerjaan menantang yang secara instrinsik memuaskan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil, didengar dan diperlukan sebagai orang yang bernilai serta memperhatikan kebutuhan dan masalah karyawan bisa menciptakan iklm organisasi yang menyenangkan (Davis, 1996).

Ditegaskan oleh Purnomosidhi (1996), iklm organisasi merupakan suatu suasana organisasi diciptakan oleh beberapa komponen yang membentuk nilai kebijaksanaan yang pelaksanaannya sesuai dengan kepentingan kelompok kerja. Komponen-komponen yang membentuk suasana ini meliputi : praktek pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan berpola kelompok, adanya arus komunikasi yang mengalir ke seluruh jenjang organisasi secara memadai dalam arti jumlah dan mutu, tercipta kondisi yang sedemikian rupa sehingga mendorong dan merangsang pegawai untuk bekerja giat, adanya pengharapan yang penuh terhadap sumber daya manusia sebagai modal dasar organisasi, adanya pengakuan pengaruh bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, dan adanya penyediaan teknologi oleh organisasi secara memadai sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, bahwa iklm organisasi berfungsi sebagai factor pengukuh dalam proses belajar mengajar bagi perilaku kerja, penampilan kerja dan kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang positif iklm organisasi terhadap penampilan kerja, kepuasan kerja dan semangat kerja sehingga makin sesuai dan

menyehatkan suatu iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan semangat kerja para pegawai dalam suatu organisasi yang bersangkutan (Sujak, 1990).

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mengarah pada kepuasan kerja (Herzberg dalam Robbins, 2007). Motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi memiliki komponen dalam dan luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai. Motivasi ialah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, Oleh karena itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja.

Salah satu teori yang relevan disini adalah teori dua factor. Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg yang dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dari hasil penelitian tersebut Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor sebagai berikut : (1) Ada sejumlah kondisi ekstrinsik pekerjaan (*extrinsic job condition*), yang apabila kondisi itu tidak ada, menyebabkan ketidak

puasan di antara para karyawan. Kondisi ini disebut dengan *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, karena kondisi atau faktor-faktor tersebut dibutuhkan minimal untuk menjaga adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor ini berkaitan dengan keberadaan pekerjaan (*job contex*) yang meliputi faktor-faktor : (1) gaji, (2) jaminan pekerjaan, (3) kondisi kerja, (4) status, (5) kebijaksanaan perusahaan, (6) kualitas supervisi, (7) kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan, dan sesama pekerja dan (8) jaminan social; (2) Sejumlah kondisi intrinsik pekerjaan (*intrinsic job condition*) yang apabila ada, dapat berfungsi sebagai motivator, yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Tetapi jika kondisi atau faktor-faktor tersebut tidak ada, tidak akan menyebabkan adanya ketidak puasan. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut dengan nama faktor pemuas (*satisfiers*). Faktor-faktor tersebut adalah (1) prestasi, (2) pengakuan, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, dan (5) pengembangan. Dalam penelitian indikator kepuasan yang digunakan akan merujuk pada teori dua factor, yakni faktor-faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan atau factor pemuas.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut (1) diduga budaya organisasi dan iklim organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai; (2) diduga budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

### Metode

#### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal, yaitu penelitian yang diarahkan

untuk mengetahui hubungan sebab akibat baik langsung maupun melalui variabel moderasi antara variabel budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap variabel semangat kerja.

**Jenis dan Sumber Data.**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yakni data yang dikuantifisir dari jawaban responden dengan menggunakan skala Likert. Data-data tersebut bersumber primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui angket. Selain itu, ada juga data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen lain yang telah tersedia baik di tempat penelitian maupun instansi lain yang terkait.

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten

Ngada yang berjumlah 83 orang. Sampel ditentukan sebanyak 66 orang berdasarkan tabel Isaac and Michael. Penarikan sampel menggunakan teknik acak sederhana.

**Metode Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda

**Hasil dan Pembahasan**

**Hasil**

**1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa item-item pada variabel budaya organisasi, iklim organisasi, motivasi kerja dan semangat kerja adalah valid, kecuali item ke 10 dari variabel budaya organisasi seperti pada tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r-hitung	r-tabe	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	.387	0.296	Valid
	X1.2	.566	0.296	Valid
	X1.3	.537	0.296	Valid
	X1.4	.716	0.296	Valid
	X1.5	.849	0.296	Valid
	X1.6	.646	0.296	Valid
	X1.7	.772	0.296	Valid
	X1.8	.768	0.296	Valid
	X1.9	.826	0.296	Valid
	X1.10	.078	0.296	Tidak Valid
Iklim Organisasi (X2)	X2.1	.753	0.296	Valid
	X2.2	.556	0.296	Valid
	X2.3	.628	0.296	Valid
Motivasi Kerja (Z)	X3.1	.721	0.296	Valid
	X3.2	.561	0.296	Valid
	X3.3	.702	0.296	Valid
	X3.4	.780	0.296	Valid
	X3.5	.640	0.296	Valid
Semangat Kerja (Y)	Y1	.818	0.296	Valid
	Y2	.847	0.296	Valid
	Y3	.814	0.296	Valid
	Y4	.868	0.296	Valid
	Y5	.848	0.296	Valid
	Y6	.930	0.296	Valid

	Y7	.872	0.296	Valid
	Y8	.868	0.296	Valid

Sumber : Data primer, di olahan (2020)

Selain itu, hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai *alpha cronbach* yang diperoleh oleh variabel budaya organisasi, iklim organisasi,

motivasi dan semangat kerja lebih besar dari 0,6 yang berarti instrumen yang digunakan adalah reliabel, seperti pada tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel Penelitian		Alpha Cronbach	Standar	Ket.
Variabel Bebas (X)	Budaya Organisasi (X1)	.781	0,6	Reliabel
	Iklim Organisasi (X2)	.732		Reliabel
Variabel Moderasi	Motivasi (Z)	.686		Reliabel
Variabel Terikat	Semangat Kerja (Y)	.948		Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2020)

**2. Analisis Deskriptif**

**a. Variabel Budaya Organisasi**

Berdasarkan analisis jawaban responden, variabel budaya organisasi berada pada klasifikasi

Tinggi dengan nilai rata-rata 4.08, yang berarti bahwa budaya organisasi pada kantor Dinas Kesehatan adalah baik, sebagaimana pada tabel 3.

**Tabel 3. Diskripsi Variabel Budaya Organisasi**

Variabel/Indikator/Item	Distribusi Jawaban Responden (%)					Mean	Klasifikasi
	STS	TS	N	S	SS		
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>							
1. Dalam melaksanakan tugas, pegawai tidak menunggu perintah dari atasan	0	5.7	14.3	62.9	17.1	3.91	S
2. Organisasi memberikan toleransi bila pegawai bertindak agresif dan inotivatif untuk memajukan organisasi	2.9	2.9	14.3	68.6	11.4	3.82	S
3. Organisasi mempunyai sasaran dan tujuan yang jelas yang tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi	0	0	2.9	54.3	42.9	4.40	T
4. Organisasi selalu mendorong bagian-bagian atau sub-sub bagian untuk bekerja secara terkoordinasi	2.9	0	0	68.6	28.6	4.20	T
5. Manajemen organisasi selalu berkomunikasi, memberikan arahan, bantuan serta dukungan kepada bawahan	0	5.7	0	68.6	25.7	4.14	T
6. Organisasi mempunyai alat kontrol berupa peraturan-peraturan atau norma-norma yang digunakan untuk mengendalikan perilaku para pegawai	0	0	5.7	57.1	37.1	4.31	T
7. Saya bangga menjadi pegawai pada kantor ini	0	5.7	2.9	57.1	34.3	4.20	T
8. Kenaikan gaji, promosi dan lain-lain pada kantor ini didasarkan atas prestasi kerja, bukan atas	2.9	5.7	28.6	37.1	25.7	3.77	S

senioritas, pilih kaih dan sebagainya							
9. Perbedaan pendapat dalam organisasi sering terjadi, tetapi perbedaan dan kritik yang ada dipakai untuk melakukan perbaikan untuk pencapaian tujuan organisasi	0	5.7	5.7	68.6	20.0	4.02	T
Rata-rata Variabel Budaya Organisasi						4.08	T

Sumber : Data primer diolah

**b. Variabel Iklim Organisasi**

Berdasarkan analisis jawaban responden, variabel iklim organisasi berada pada klasifikasi Sedang dengan nilai rata-rata 3.47, yang

berarti bahwa iklim organisasi pada kantor Dinas Kesehatan adalah cukup baik, sebagaimana pada tabel 4.

**Tabel 4. Deskripsi Variabel Iklim Organisasi**

Variabel/Indikator/Item	Distribusi Jawaban Responden (%)					Mean	Klasifikasi
	STS	TS	N	S	SS		
<b>Iklim Organisasi (X2)</b>							
1. Pemimpin organisasi mengutamakan perhatiannya pada para pegawai atau bawahannya daripada pekerjaan	8.6	34.3	37.1	17.1	2.9	2.71	S
2. Arus komunikasi baik konsultasi maupun koordinasi dalam organisasi berjalan mengikuti jenjang structural	0	2.9	17.1	71.4	8.6	3.85	S
3. Pegambilan keputusan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi	2.9	8.6	14.3	48.6	25.7	3.85	S
Rata-rata variabel Iklim Organisasi						3.47	S

Sumber : Data primer diolah

**c. Variabel Motivasi**

Berdasarkan analisis jawaban responden, variabel motivasi berada pada klasifikasi Tinggi dengan nilai rata-rata 4.02, yang berarti bahwa

motivasi kerja pada kantor Dinas Kesehatan adalah tinggi, sebagaimana pada tabel 5.

**Tabel 5. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Variabel/Indikator/Item	Distribusi Jawaban Responden (%)					Mean	Klasifikasi
	STS	TS	N	S	SS		
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>							
1. Pekerjaan saya memberikan kesempatan kepada saya untuk berprestasi	0	2.9	11.4	62.9	22.9	4.05	T
2. Pekerjaan saya mendapat pengakuan dari atasan saya	2.9	2.9	17.1	71.4	5.7	3.74	S
3. Pekerjaan saya mengangkat status saya di masyarakat	0	8.6	37.1	45.7	8.6	3.54	S
4. Pekerjaan saya memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar bertanggung jawab	0	0	0	62.9	37.1	4.37	T
5. Saya perlu untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan saya			2.9	54.3	42.9	4.40	T
Rata-rata Variabel Motivasi Kerja						4.02	T

Sumber : Data primer diolah

**d. Variabel Semangat Kerja**

Berdasarkan analisis jawaban responden, variabel semangat kerja berada pada klasifikasi Tinggi

dengan nilai rata-rata 4.25, yang berarti bahwa semangat kerja pada kantor Dinas Kesehatan adalah tinggi, sebagaimana pada tabel 6.

**Tabel 6. Deskripsi Variabel Semangat Kerja**

Variabel/Indikator/Item	Distribusi Jawaban Responden (%)					Mean	Klasifikasi
	STS	TS	N	S	SS		
<b>Motivasi Kerja (Y)</b>							
1. Tersenyum dan tertawa selalu mewarnai saya ketika saya bekerja	0	0	5.7	68.6	25.7	4.20	T
2. Dalam bekerja saya selalu memiliki inisiatif	0	0	5.7	68.6	25.7	4.20	T
3. Saya selalu berpikir kreatif dalam bekerja	0	0	11.4	65.7	22.9	4.11	T
4. Saya menyenangi pekerjaan saya	0	0	5.7	62.9	31.4	4.25	T
5. Saya tertarik dengan pekerjaan saya	0	0	8.6	62.9	28.6	4.20	T
6. Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya	0	0	2.9	62.9	34.3	4.31	T
7. Dalam bekerja saya mempunyai kemauan untuk bekerja sama dengan sesama rekan kerja	0	0	5.7	51.4	42.9	4.37	T
8. Dalam bekerja saya berinteraksi dengan sesama pegawai dan atas atasan	0	0	5.7	45.7	48.6	4.42	T
Rata-rata Variabel Semangat Kerja						4.25	T

Sumber : Data primer diolah

**3. Pembuktian Hipotesis**

Hasil pembuktian hipotesis diringkas pada tabel 7 berikut.

**Tabel 7. Ringkasan Hasil Pembuktian Hipotesis**

Pengaruh antar Variabel	F/t Sig	Cut Off	Ket.
Budaya Organisasi → Semangat Kerja	.003	0.05	Sig
Iklm Organisasi → Semangat Kerja	.416		Tidak Sig
Budaya dan Iklm Organisasi → Semangat Kerja	.008		Sig
Interaksi 1* → Semangat Kerja	.004		Sig
Interaksi 2* → Semangat Kerja	.005		Sig

Catatan :

Interaksi 1\* = Budaya Organisasi\*Motivasi Kerja

Interaksi 2\* = Komitmen Organisasi\* Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 7, maka hipotesis yang terbukti (diterima) dan hipotesis yang tidak terbukti (ditolak) sebagai berikut:

1. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada terbukti (diterima) karena nilai signifikansi  $t = 0.003$  lebih kecil dari alfa 0.05 yang digunakan sebagai standar (cut off).

2. Diduga iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada tidak terbukti (ditolak), karena nilai signifikansi  $t = 0.416$  lebih besar dari alfa 0.05 yang digunakan sebagai standar (cut off).

3. Diduga budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai

Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada terbukti (diterima), karena nilai signifikansi  $F = 0.008$  lebih kecil dari alfa 0.05 yang digunakan sebagai standar (cut off).

4. Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi terbukti (diterima), karena nilai signifikansi  $t = 0.004$  lebih kecil dari alfa 0.05 yang digunakan sebagai standar (cut off).
5. Diduga iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi terbukti (diterima), karena nilai signifikansi  $t = 0.005$  lebih kecil dari alfa 0.05 yang digunakan sebagai standar (cut off).

## Pembahasan

Responden yang mengisi lengkap koesioner dan mengembalikannya kepada peneliti sebanyak 35 responden (53%) dari 66 responden. Karakteristik dari 35 responden yang diidentifikasi dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, agama dan status perkawinan. Koesioner telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Item-item pada variabel budaya organisasi, lingkungan organisasi, motivasi kerja dan semangat kerja semuanya tergolong valid dan reliabel.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan semangat kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada adalah baik, sedangkan iklim organisasi cukup baik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 1, terbukti (diterima).

Hal ini memberikan makna bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada. Semakin baik budaya organisasi semakin baik pula semangat kerja pegawai. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Slamet Jauhari (2015) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 2, tidak terbukti (ditolak). Hal ini memberikan makna bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian dari Daniel Alexander Chandra dan Roy Setiawan (2018) yang menyimpulkan bahwa iklim organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja PT Diantri.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 3, terbukti (diterima). Hal ini memberikan makna bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada. Semakin baik budaya organisasi dan iklim organisasi, maka semakin baik pula semangat kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 4 terbukti (diterima). Hal ini berarti bahwa interaksi budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi budaya organisasi dengan motivasi kerja dalam memprediksi semangat kerja pegawai Dinas

Kesehatan Kabupaten Ngada merupakan kombinasi yang terbaik.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis no 5 terbukti (diterima). Hal ini berarti bahwa interaksi iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi iklim organisasi dengan motivasi kerja dalam memprediksi semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada merupakan kombinasi yang terbaik.

### **Simpulan dan Implikasi**

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada, tetapi iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan. Budaya organisasi dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada. Budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Ngada dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

Merujuk pada kesimpulan tersebut, maka budaya organisasi hendaknya dipertahankan bahkan ditingkatkan penerapannya untuk masa-masa mendatang. Iklim organisasi harus diperbaiki, terutama item-item yang masih berada pada klasifikasi sedang, seperti perhatian pimpinan terhadap bawahan, komunikasi, konsultasi, koordinasi dalam organisasi dan pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak dalam organisasi. Motivasi kerja harus terus dipertahankan dan ditingkatkan, karena dapat menjadi kombinasi yang baik dengan buday

organisasi dan iklim organisasi dalam memprediksi semangat kerja pegawai.

### **Referensi**

- Davis K & Newstrom, J.W, 1996, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Agus Dharma, Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Elviera Sari, 2009, *Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Bisnis & Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Jan—Apr 2009, hlm. 18-24, ISSN 0854-3844
- Fathoni, Abdurahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta
- Mondy, R Wayne, 2008, *manajemen sumber daya manusia*, Jilid 1 Edisi sepuluh, Erlangga, Jakarta.
- Manullang, M.2004.*Dasar-dasar Manajemen*.Cetakan Ketujuh.Penerbit Ghalia Indonesia.Jakarta.
- Purnomosidhi, B., 1996, *Pengembangan Kepuasan Kerja : Studi tentang Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Brawijaya Malang*, Lintas Ekonomi Edisis September-Desember, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Barwijaya Malang.

- Robbins P. Stephen, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Inkdeks, PT Indeks, Jakarta.
- Slamet Jauhari, 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali*, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 9 No. 2 Desember 2015: 181 – 188
- Steers, R.M., 1995, *Efektivitas Organisasi : Kaidah Perilaku*, Terjemahan Magdalena Jamin, Erlangga Jakarta.
- Sujak A., 1990, *Kepemimpinan Manajer : Eksistensinya Dala Perilaku Organisasi*, Rajawali, Pusdiklat Depdikbud Jakarta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Group, Jakarta
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.