

**TESIS**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT POS  
INDONESIA CABANG KUPANG**



**CARITA JONASTI MUDE RIWU**

**NIM. 8112191005**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS  
EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA KUPANG**

**2021**

## TESIS

### PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. POS INDONESIA CABANG KUPANG

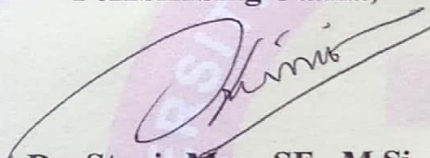
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen

Oleh

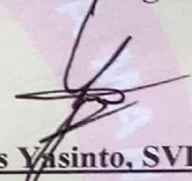
Nama : Carita Jonasti M. Riwu  
NIM : 8112191005MM

Telah Disetujui Oleh

Pembimbing Utama,

  
Dr. Stanis Man, SE., M.Si

Pembimbing Anggota,

  
P. Yulius Yasinto, SVD, MA, M.Sc

Kupang, 21 Juni 2021

Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandira

Ketua Program Studi,

  
Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si  
NIDN : 0818116101

# TESIS

## PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. POS INDONESIA CABANG KUPANG

Disiapkan dan disusun oleh :

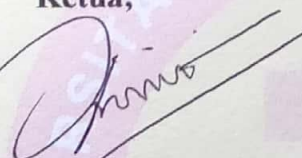
Nama : Carita Jonasti M. Riwu  
NIM : 8112191005MM

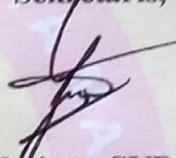
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal 28 Juni 2021  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

### Dewan Penguji :

Ketua,

Sekretaris,

  
Dr. Stanis Man, SE., M.Si

  
P. Yulius Yasin, SVD, MA, M.Sc

Anggota :

1. Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si

2. Jou Sewa Adrianus, SE., MM

3. Dr. Stanis Man, SE., M.Si

Kupang, 28 Juni 2021

Ketua Program Studi,

  
Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si

NIDN : 0818116101



## SERTIFIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Carita Jonasti Mude Riwu  
NIM : 8112191005 MM  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia Cabang Kupang.

Menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan dan susun ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang atau pada Program Studi di Universitas lain. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggung jawabannya berada sepenuhnya pada diri saya.

Kupang, 28 Juni 2021



**Carita Jonasti Mude Riwu**

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini ku persembahkan untuk :

1. Orang tuaku tercinta Bapak Riwu Yohanes, S.Pd dan Ibu Skolastika Luruk, S.Pd yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doa untuk penulis. Terima kasih untuk cinta, kasih sayang, doa, perhatian dan pengorbanan yang diberikan selama ini.
2. Kakaku tercinta Beatriks Jonasti Bano Riwu, Adik-adikku tercinta Edmundus Yosko Bu'u Riwu, Ludovika Lena Riwu dan Gregorius Arjuna Tahu yang selalu memberikan dukungan dan hiburan kepada penulis.

## **MOTTO**

“ Segala perkara dapat ku tanggung di dalam Dia yang  
memberi kekuatan kepadaku ”

**FILIPPI 4 : 13**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Tuhan Yesus dan Bunda Maria atas segala kasih karunia dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT. Pos Indonesia Cabang Kupang” telah diselesaikan dengan baik.

Tesis ini dibuat sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang tulus serta doa semoga Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria selalu memberkati Bapak/Ibu, saudara/saudari :

1. Universitas Katolik Widya Mandira Kupang dan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Program studi Magister Manajemen yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar dan menempuh ilmu.
2. Bapak P. Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan di program Pascasarjana Magister Manajemen terimakasih banyak.
3. Bapak Jou Sewa Adrianus, SE., MM selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang sekaligus selaku penguji II, yang telah meluangkan waktu untuk menguji pemahaman penulis dan memberi saran terhadap karya tulis ini.
4. Bapak Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si selaku ketua program studi Pascasarjana Magister Manajemen universitas Katolik Widya Mandira Kupang, sekaligus penguji I yang telah meluangkan waktu untuk

menguji pemahaman penulis dan memberi saran terhadap karya tulis ini.

5. Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE., MM selaku sekretaris Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen universitas Katolik Widya Mandira Kupang, terimakasih banyak.
6. Bapak Dr. Stanis Man, SE., M.Si selaku pembimbing I dan P. Yulius Yasinto, SVD, MA, M.Sc selaku pembimbing II yang dengan segala kebaikannya selalu meluangkan waktu, pikiran, tenaga dan perhatian untuk membimbing, memotivasi serta memberikan arahan bagi penulis sehingga karya tulis ini dapat terselesaikan, terimakasih banyak.
7. Segenap Dosen pada program studi Pascasarjana Magister Manajemen universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah berjasa mendidik dan membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan, terimakasih banyak.
8. Segenap pegawai administrasi pada program studi Pascasarjana Magister Manajemen universitas Katolik Widya Mandira Kupang, terimakasih banyak
9. Pimpinan dan karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Kupang, teristimewa Bapak Samuel Gabriel Benyamin Nunuhitu yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di PT. Pos Indonesia Cabang Kupang.
10. Orang tuaku tercinta Bapak Riwu Yohanes dan Ibu Skolastika Luruk yang telah memberikan dukungan, motivasi dan doa untuk penulis. Terima kasih untuk cinta, kasih sayang, doa, perhatian dan pengorbanan yang diberikan selama ini.
11. Pacar Hironimus Hale, Kakak Beatriks Jonasti Bano Riwu, Adik-adikku tercinta Edmundus Yosko Bu'u Riwu, Ludovika Lena Riwu, Gregorius Arjuna Tahu yang selalu memberikan dukungan dan penghiburan kepada penulis.



12. Rekan-rekan mahasiswa angkatan 33 pada program studi Pascasarjana Magister Manajemen universitas Katolik Widya Mandira Kupang untuk rasa kebersamaannya, terimakasih banyak.
13. Kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih banyak.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, karena keterbatasan pemahaman dan pengetahuan maupun literatur yang mendukung tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat bagi insan pecinta ilmu pengetahuan.

Kupang, Juni 2021

Penulis

## ABSTRAK

Carita Jonasti M. Riwu, NIM 8112191005MM, Tesis berjudul “ Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia Cabang Kupang” di bawah bimbingan Dr. Stanis Man, SE., M.Si dan P. Yulius Yasinto, SVD, MA, M.Sc.

Kinerja karyawan merupakan hal penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya sehingga kinerja karyawan patut diperhatikan dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Kinerja karyawan yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana persepsi responden tentang lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Kupang, dan hubungan antara tentang lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening?

Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan metode sampel total. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, dan statistik inferensial.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, Budaya Organisasi, kompensasi, kepuasan kerja karyawan, dan variabel kinerja karyawan, berada pada kategori sangat baik. Sehingga keputusannya adalah hipotesis pertama ditolak.

Hipotesis yang diterima berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ialah variabel kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan, variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi terhadap kinerja karyawan, kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hipotesis yang ditolak ialah variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada manajemen PT. Pos Indonesia Cabang Kupang untuk lebih meningkatkan lingkungan kerja, melakukan pembaharuan budaya organisasi dan meningkatkan program kompensasi bagi para karyawan.

**Kata kunci : Kinerja karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, kompensasi.**

## **ABSTRACT**

Carita Jonasti M. Riwu, NIM 8112191005MM, Thesis entitled “The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Compensation on Employee Performance With Employee Job Satisfaction as Intervening variable at PT. Pos Indonesia Kupang Branch” under the guidance of Dr. Stanis Man, SE., M.Si and P. Yulius Yasinto, SVD, MA, M.Sc.

Employee performance is important for the company to achieve its goals so that employee performance deserves attention in developing the organization towards a better direction. Good employee performance is influenced by several factors such as work environment, organizational culture, compensation and job satisfaction. The formulation of the problem of this research is how respondents' perceptions of the work environment, organizational culture, compensation, employee job satisfaction and employee performance at PT. Pos Indonesia Kupang Branch, and the relationship between the work environment, organizational culture, compensation on employee performance and employee job satisfaction as an intervening variable?

The population in this study were employees at PT. Pos Indonesia Kupang Branch, totaling 96 employees. The research sample was taken using the total sample method. Data were collected using a questionnaire, analyzed using descriptive statistics, and inferential statistics.

The results of descriptive statistical analysis showed that the variables of the work environment, organizational culture, compensation, employee job satisfaction, and employee performance. It is in the very good category. So the decision is that the first hypothesis is rejected.

The accepted hypothesis based on the results of inferential statistical analysis is the variable of employee job satisfaction on employee performance, work environment on employee performance, work environment on employee job satisfaction, organizational culture on employee performance, organizational culture on employee job satisfaction, compensation to employee performance, compensation on employee job satisfaction. While the rejected hypothesis is the work environment variable on employee performance, organizational culture variable on employee performance, compensation variable on employee job satisfaction.

Based on the results of the study, it is suggested to the management of PT. Pos Indonesia Kupang Branch to further improve the work environment, renew organizational culture and improve compensation programs for employees.

**Keywords: Employee Performance, Employee Job Satisfaction, Work Environment, Organizational Culture, compensation.**

## DAFTAR ISI

Isi	Halaman
PERSEMBAHAN .....	i
MOTTO.....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Penelitian.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS	18
2.1 Sumber Daya Manusia .....	18
2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.2 Komponen Sumber Daya Manusia.....	19
2.2 Kinerja Karyawan .....	19
2.2.1 Konsep Kinerja .....	19
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	20
2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	24
2.3 Kepuasan Kerja .....	25
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	25
2.3.2 unsur-unsur kepuasan kerja .....	26
2.3.3 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja .....	28
2.3.4 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja .....	29
2.3.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .....	30
2.4. Lingkungan Kerja.....	30

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja .....	30
2.4.2 Jenis Lingkungan kerja .....	31
2.4.3 Indikator Lingkungan Kerja .....	32
2.4.4 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.....	34
2.4.5 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja .....	35
2.5. Budaya Organisasi.....	36
2.5.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	36
2.5.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	37
2.5.3 Indikator Budaya Organisasi .....	37
2.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja .....	39
2.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja .....	39
2.6 Kompensasi .....	40
2.6.1 Pengertian Kompensasi .....	40
2.6.2 Jenis-jenis Kompensasi.....	41
2.6.3 Indikator Kompensasi .....	42
2.6.4 Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja.....	43
2.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja.....	45
2.7 Penelitian Terdahulu.....	46
2.8 Kerangka pemikiran teoritis dan Hipotesis Penelitian .....	48
2.8.1 Kerangka pemikiran teoritis .....	48
2.8.2 Hipotesis .....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
3.1. Jenis dan Objek Penelitian.....	51
3.1.1 Jenis Penelitian .....	51
3.1.2 Objek Penelitian.....	51
3.2. Populasi dan Sampel.....	52
3.2.1 Populasi.....	52
3.2.2 Sampel .....	52
3.3 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	53
3.3.1 Identifikasi Variabel Penelitian .....	53
3.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	53

3.4. Jenis Data.....	55
3.4.1 Jenis Data menurut sifat.....	55
3.4.2 Jenis Data menurut Sumber Data .....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.6 Pengukuran Variabel .....	57
3.7 Teknik Analisis Data .....	58
3.7.1. Analisis Deskriptif .....	58
3.7.2 Analisis Statistik Inferensial .....	59
3.8 Langkah Langkah Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	59
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>66</b>
4.1. Gambaran Umum PT. Pos Indonesia Cabang Kupang .....	66
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia Cabang Kupang .....	66
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	67
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia Cabang Kupang .....	68
4.2. Karakteristik Responden .....	75
4.2.1 Jenis Kelamin Responden.....	75
4.2.2 Umur Responden .....	76
4.2.3 Lama Kerja .....	76
4.2.4 Tingkat Pendidikan.....	77
4.3 Analisis Data .....	78
4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	78
4.3.1.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja .....	79
4.3.1.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	80
4.3.1.3 Deskripsi Variabel Kompensasi .....	81
4.3.1.4 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan .....	82
4.3.1.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	83
4.3.1 Analisis Statistik Inferensial .....	84
4.4. Evaluasi Inner Model .....	89
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	95
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>112</b>
4.1. Kesimpulan .....	112

4.2. Saran .....	115
DAFTAR PUSTAKA .....	117
LAMPIRAN .....	124



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Standar Nilai Kinerja Karyawan .....	6
Tabel 1.2 Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Cabang Kupang Tahun 2018-2020 .....	7
Tabel 1.3 Hasil Penelitian Pra Survey terkait Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia Cabang Kupang .....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	46
Tabel 3.1 Sampel Menurut Divisi pada PT. Pos Indonesia Cabang Kupang...	52
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	53
Tabel 3.3 Predikat dan Rentang Nilai Uji Deskriptif.....	59
Tabel 4.1 Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin.....	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	76
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	76
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	77
Tabel 4.5 Predikat dan Rentang Nilai Uji Deskriptif.....	79
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja.....	79
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	80
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi .....	81
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan .....	82
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	83
Tabel 4.11 <i>Cross Loading</i> .....	86
Tabel 4.12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	87
Tabel 4.13 <i>Composite Reliability</i> .....	88
Tabel 4.14 <i>Cronbach Alpha</i> .....	88
Tabel 4.15 Nilai <i>R-Square</i> .....	89

Tabel 4.16 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	91
Tabel 4.17 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	94

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 3.1 Diagram Jalur .....	61
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	69
Gambar 4.1 Diagram Jalur Output SmartPLS.....	85