

The Influence Of Organizational Culture, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In Sembada Surya Drinking Water Company

Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya

Warda Akifatul Fatimah^{1*}, Nurcholis Setiawan²

Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya^{1,2}

Wardahfatimahh@gmail.com¹, Cholis@perbanas.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to determine and test the influence of Organizational Culture, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance at the Regional Drinking Water Company Surya Sembada, Surabaya City. This research is research that uses quantitative research methods. In this study, the targets studied by researchers were employees at the Sembada Water Supply Company in Surabaya. The population in this study amounted to around 100 employees. research is now looking for the number of samples using the Slovin formula. The samples taken in this study were 80 respondents in the personnel and safety departments, HR management systems, billing accounts, and water usage using the slovin formula. The sampling technique used is purposive sampling. The results of the study stated that Organizational Culture had no significant effect on Employee Performance whereas, Work Motivation had a positive and significant effect on Employee Performance however, Job Satisfaction had no significant effect on Employee Performance at the Regional Drinking Water Company Surya Sembada Surabaya City. This result indicates that employees are dissatisfied with their jobs.

Keywords : Organizational Culture, Motivation And Job Satisfaction, Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, sasaran yang diteliti oleh peneliti adalah karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Sembada Kota Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah sekitar 100 orang karyawan. penelitian sekarang mencari jumlah sampel dengan menggunakan rumus slovin. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 80 responden pada bagian personalia dan keselamatan kerja, sistem manajemen SDM, rekening penagihan, dan pemakaian air dengan menggunakan rumus slovin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Hasil penelitian menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan namun, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja, Kinerja

1. Pendahuluan

Sebuah perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten. Kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia berguna bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dalam setiap proses organisasi, sumber daya manusia membutuhkan suatu kemampuan untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sebuah perusahaan dapat terlibat dalam sejumlah kegiatan untuk menghasilkan keuntungan. Salah satunya melalui peningkatan kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa pegawai dapat menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Namun, tidak

semua perusahaan, seperti Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada, mampu meningkatkan kinerja karyawan ke level yang diharapkan.

Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya merupakan perusahaan peninggalan jaman Belanda, dimana pembentukan sebagai BUMD berdasarkan Peraturan Daerah No. 7 tahun 1976 tanggal 30 Maret 1976. Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, pada tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/76 dan diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No. 4/C.

Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya mempunyai suatu permasalahan, salah satunya yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut informasi yang saya terima dari salah satu karyawan yang bernama Aji Nur Alam yang bekerja pada bagian pembayaran terdapat beberapa permasalahan karyawan yaitu keterlambatan saat bekerja, ketidakhadiran yang akhirnya di akibatkan kemalasan. Penyebabnya adalah karyawan yang mengalami peningkatan tekanan dalam pekerjaan, sakit, dan karyawan yang tidak mendapatkan lembur yang cukup. Karyawan yang mengalami permasalahan tersebut akan sangat sulit untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sakit yang didapatkan oleh karyawan bisa terjadi jika karyawan merasa beban dalam bekerja karena kurangnya motivasi dan tingkat kepuasan yang rendah, sehingga membuat karyawan semakin berat dalam menjalankan pekerjaan dengan baik. Permasalahan tersebut akan membuat kebiasaan atau budaya dari organisasi semakin menurun, jika tidak ada penanganan yang baik. Motivasi sangat diperlukan agar memberikan sebuah acuan untuk lebih meningkat. Budaya yang sangat baik dari perusahaan didukung oleh motivasi untuk karyawan akan membuat tingkat kepuasan kerja semakin naik, ketika karyawan sudah dapat memenuhi semua komponen seperti budaya yang baik, motivasi, dan kepuasan dalam bekerja akan membuat kinerja karyawan semakin meningkat, sehingga permasalahan tersebut dapat diatasi dengan baik.

Peneliti menggunakan masalah ini untuk menguji sejumlah variabel yang berdampak pada variabel utama, yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi faktor utama. Kinerja karyawan merupakan salah satu metrik untuk mengukur prestasi di antara karyawan. Produktivitas karyawan diukur dengan kaliber dan volume pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Setiap tahun Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya melakukan penilaian kinerja dimana hasil penelitian tersebut dapat mempengaruhi upah pokok yang akan diterima karyawan. Agar perusahaan terus bisa meningkatkan kinerja karyawannya pada kondisi saat ini, maka perusahaan perlu terus memberikan motivasi kerja terhadap karyawan.

Untuk mewujudkan budaya organisasi yang positif, kontribusi perusahaan terhadap motivasi dan kepuasan kerja sangat penting. Perusahaan seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui dorongan dalam bekerja. Pengertian ini, dapat dikatakan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Ketika pekerjaan seorang karyawan sangat baik dan banyak tujuan terpenuhi, banyak karyawan akan memiliki harapan yang tinggi untuk perusahaan tersebut. Karyawan yang unggul juga diperlukan untuk membangun perusahaan yang unggul. Pekerja yang unggul akan mendorong persaingan yang sehat antar rekan kerja. Tidak semua karyawan mampu bersaing satu sama lain untuk meningkatkan kinerja. Di Perusahaan Daerah Air Minum, kesempatan kenaikan jabatan bisa diisi hanya jika terdapat posisi yang kosong. Tidak meratanya persaingan karyawan, menyebabkan tingkat persaingan dalam internal perusahaan akan menurun, yang bisa berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Maka perusahaan harus memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan karirnya yang bertujuan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar lebih berprestasi. Pemberian dorongan kepada karyawan dapat dikatakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah istilah yang menggambarkan pengalaman bersama di tempat kerja dari lingkungan sosial perusahaan. Semua organisasi memiliki budaya, meskipun organisasi tersebut dapat mengidentifikasi dan memiliki lebih banyak pengaruh. Budaya organisasi dibangun dengan keyakinan yang dipegang teguh tentang bagaimana organisasi harus dijalankan atau dioperasikan. Budaya organisasi adalah penentu utama dalam kesuksesan kinerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan aspek dan nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya untuk mendorong organisasi tersebut tumbuh berkembang secara berkelanjutan. Fenomena ini dilihat dari proses pekerjaan karyawan dan kondisi pekerjaannya, kurang sesuai dengan waktu yang digunakan yang mengakibatkan kesalahan. (Arifin, 2018)

Kepuasan kerja adalah pekerjaan yang dihasilkan dari analisis terhadap karakteristik dalam diri seseorang. Kepuasan kerja dapat diperoleh jika harapan berjalan dengan lancar di tempat kerja. Harapan tersebut meliputi gaji, promosi, supervisi, mitra kerja dan pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja yang rendah akan berdampak buruk seperti tidak masuk kerja tanpa izin, demonstrasi, pekerjaan yang lamban, dan kerusakan yang disengaja. Kepuasan kerja mendefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. (August, 2020).

Menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan tingkat kekuatan atau keserbagunaan untuk memberdayakan mental seseorang untuk menghadapi rintangan atau tantangan merupakan definisi motivasi kerja. Ketika pekerjaan seorang karyawan sangat baik dan banyak tujuan terpenuhi, banyak karyawan akan memiliki harapan yang tinggi untuk bisnis tersebut. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk membantu karyawan merasa termotivasi.

Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya memberikan apresiasi, dan fasilitas yang sesuai seperti gaji pokok, insentif kehadiran, jaminan hari tua, BPJS ketenagakerjaan, dan BPJS Kesehatan. Tujuannya adalah agar karyawan yang termotivasi dapat mempertahankan tingkat kinerja tinggi mereka sebelumnya. Perusahaan berharap memiliki karyawan yang kinerjanya lebih baik dari sebelumnya. Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi masalah yang muncul, namun upaya tersebut belum berhasil meningkatkan kinerja staf sehingga memerlukan inisiatif tambahan. Karena akan relevan dengan penelitian, perdebatan tentang topik ini akan sangat menarik. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui "**Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya**" yang nantinya akan meneliti seberapa pengaruhnya Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik melalui strategi yang sudah diterapkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya

2. Tinjauan Pustaka

1) *Budaya Organisasi*

Menurut Robbins (1996), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Budaya organisasi adalah pengaruh terhadap keberhasilan atau tidak berhasilnya sebuah organisasi yang dapat membangun kinerja karyawan (sangadji 2018). Menurut (Robins dan Coulter 2016) budaya organisasi yang baik dan kuat dapat menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Berdasarkan menurut Hari (2019) budaya organisasi adalah karakteristik yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di organisasi. Berikut ini ada enam indikator, yaitu:

1. Inovatif memperhatikan resiko yaitu bahwa seluruh karyawan memberikan perhatian dan fokus terhadap segala permasalahan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail yaitu menggambarkan karyawan dalam melakukan aktivitas terhadap ketelitian dan kecermatan karyawan.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai yaitu kemampuan manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan karyawannya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan yaitu keberhasilan kinerja karyawan dalam menentukan tujuan perusahaan yang ditentukan oleh kerjasama antar seluruh karyawan.
5. Agresif dalam bekerja yaitu tingginya produktifitas yang dihasilkan dengan kinerja karyawan.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja yaitu keberhasilan karyawan untuk menjaga kondisi kesehatannya.

Pada penelitian ini, peneliti sesuai dengan definisi variabel yang diteliti dan indikator dari Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019) yang sesuai dengan kisi-kisi kuesioner yang diteliti.

2) Motivasi Kerja

Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif-motif tertentu. Motivasi biasanya muncul karena kebutuhan yang belum terpenuhi tujuan yang dicapai, atau karena harapan yang diinginkan. Motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang datang dari dalam dan luar diri pekerja, memprakarsai pekerjaan terkait bisnis, dan menentukan arah, intensitas, dan kepastian (Nizamuddin, 2018). Motivasi kerja adalah proses psikologis yang menentukan (atau memberi energi) arah, intensitas, dan kegigihan tindakan dalam aliran pengalaman yang berkelanjutan yang mencirikan orang tersebut tentang dirinya kerja (Saragih, 2020). Menurut Hasibuan (2008) dalam (Purba dan Sudibjo, 2020), motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan penunjang motivasi adalah pencapaian hasil yang optimal yang dihasilkan dari perilaku manusia agar bekerja keras dan bersemangat. Maka motivasi dapat diartikan sebagai dorongan utama yang diselesaikan dalam tindakan masing-masing individu untuk akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut (Suyukoh et al., 2021) ada beberapa indikator dalam motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan prestasi adalah suatu kebutuhan untuk meotivasi seseorang di tentukan oleh keinginan untuk meraih prestasi.
2. Kebutuhan kekuasan adalah sebuah kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain berperilaku berperilaku atau berekspresi tanpa paksaan dari pihak luar.
3. Berafiliasi adalah sebuah kebutuhan sosial yang dimiliki setiap individu.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut (Suyukoh et al., 2021) sebagai dasar instrumen penelitian. Menggunakan penelitian ini dikarenakan indikator sesuai dengan kisi-kisi kuesioner yang diteliti.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya mengacu pada seberapa besar karyawan menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaannya dan akan ada ketidakpuasan dalam diri anggota organisasi jika mereka tidak menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan jumlah yang mereka percaya harus mereka terima (Muafi, 2019). Kepuasan kerja juga digambarkan sebagai ungkapan individu mengenai tingkat kesejahteraan mereka terkait dengan beban kerja dan

aktivitas mereka (Saragih, 2020). Kepuasan kerja adalah campuran dari karakteristik pekerjaan, lingkungan, dan sifat dan perasaan pribadi yang dinamis dan, bergantung pada unsur-unsur seperti perubahan rekan kerja, pengawasan, atau struktur organisasi, dapat berubah seiring waktu (Barnett, 2017). Kepuasan kerja merupakan komponen penting untuk motivasi dan dorongan karyawan ke arah yang lebih baik pertunjukan. Jika seseorang menginginkan sesuatu, maka itu berarti dia memiliki harapan, dan dengan demikian dia akan termotivasi untuk mengambil tindakan terhadap pencapaian harapan ini. Menurut Febrianti et al. (2020) ada tiga indikator dalam kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Tunjangan tambahan merupakan pendapatan diluar gaji dari perusahaan sebagai bentuk apresiasi kerja oleh karyawan.
2. Gaji merupakan hak karyawan yang dibayarkan dalam waktu yang tetap atau balas jasa yang diterima dalam waktu tertentu.
3. Rekan kerja merupakan sesama karyawan yang saling mendukung dalam pekerjaannya di sebuah organisasi.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Febrianti et al. (2020) sebagai dasar instrumen penelitian. Penelitian ini digunakan karena pengertian - variable yang sesuai dan indikator sesuai dengan kisi-kisi kuesioner yang digunakan dalam penilitian.

4) Kinerja Karyawan

Raja Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai perorangan dalam menyelesaikan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan oleh otoritas dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Kinerja Karyawan yaitu apa yang dapat dicapai oleh individu atau kumpulan individu dalam suatu asosiasi, sesuai dengan spesialis dan tugas karyawan yang terpisah, dengan tujuan akhir untuk mencapai tujuan asosiasi yang bersangkutan secara salah, tanpa mengabaikan hukum yang sesuai (Jacob, 2014 dalam Suwaldiyana, 2021). Kinerja karyawan menurut (A. P. Mangkunegara, 2016) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kegagalan atau keberhasilan suatu organisasi dalam melakukan kegiatan erat kaitannya dengan kinerja karyawan.

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, Menurut Marwansyah (2010) dalam (Wahyu Setyawibowo 2017) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut :

1. Pengetahuan mengacu pada informasi atau kesadaran yang diperoleh melalui pendidikan atau pengalaman. Keterampilan mengacu pada kemampuan yang kita miliki untuk melakukan sesuatu dengan baik.
2. Lingkungan adalah kesatuan ruang dengan semua benda, sumber daya, energi, keadaan, dan makhluk hidup termasuk juga manusia dan perilakunya yang memengaruhi alam itu sendiri, kelangsungan perikehidupan, dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup.
3. Sumber daya adalah komponen dari ekosistem yang menyediakan barang dan jasa yang bermanfaat bagi kebutuhan manusia.
4. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai – nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu dalam mencapai tujuan.

Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini dapat diambil beberapa hipotesis sebagai acuan awal pada penelitian ini yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu :

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.
- H2 : Motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menanyakan hubungan dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer dengan penyebaran kuesioner tertutup yang berisi mengenai pengalaman yang pernah dirasakan oleh responden secara langsung. Variabel yang dipilih untuk diteliti dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Pada penelitian ini yang menjadi sasaran yang diteliti oleh peneliti merupakan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Sembada Surabaya. Populasi pada penelitian ini berjumlah sekitaran 100 karyawan. penelitian sekarang mencari jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin. Sampel yang diambil dalam penelitian yaitu 80 responden bagian personalia dan k3, sistem pengelolaan sdm, rekening penagihan, dan pemakaian air dengan menggunakan rumus slovin

Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah yang memiliki kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja di Perusahaan Daerah Air Minum Sembada Surabaya pada bagian rekening dan penagihan dengan rentang usia (25-55) tahun dalam angkatan kerja aktif
2. Karyawan dengan minimal masa kerja satu tahun.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Warp Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square* merupakan *factor indeterminacy*, metode analisis yang powerfull oleh karena itu dapat diterapkan pada semua skala data

4. Hasil Dan Pembahasan

1. Analisis Data

Evaluasi Model Pengukuran

Outer Model

1. Sampel Kecil
 - a. Uji Validitas Konvergen

Pada penelitian ini untuk uji validitas sampel kecil menggunakan 30 data. Data dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* diatas 0.5.
 - b. Uji Validitas Diskriminan

Pada sampel besar terdapat varibel Budaya Organisasi dengan delapan item, Motivasi Kerja dengan enam item, Kepuasan Kerja dengan tujuh item, dan Kinerja Karyawan dengan delapan item. Dari hasil uji validitas diskriminan dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid
 - c. Reliabilitas

Pada pengolahan data sampel kecil dalam penelitian ini masing masing variabel dikatakan valid apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih

dari 0,6 serta setelah diuji dapat dilihat bahwa masing-masing variable pada penelitian ini lebih dari 0.6 dan dapat dinyatakan reliabel.

2. Sampel Besar

a. Validitas

Convergent Validity

Uji validitas sampel besar telah diolah menunjukkan bahwa hasil *loading factor* dari masing-masing variable lebih dari 0.5 dan dapat dinyatakan valid.

b. Discriminant Validity

Pada sampel besar terdapat variabel Kinerja Karyawan dengan tujuh item, Budaya Organisasi dengan sembilan item, Motivasi Kerja dengan lima item, dan Kepuasan Kerja dengan delapan enam item. Dari hasil uji validitas diskriminan dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid.

c. Reliabilitas

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Pada pengolahan data sampel kecil dalam penelitian ini masing-masing variabel dikatakan valid apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,6 serta dapat dilihat bahwa masing-masing variable pada penelitian ini lebih dari 0.6 dan dapat dinyatakan reliabel.

Inner Model

1. R-Squared

Berdasarkan nilai R-Squared menjelaskan bahwa hubungan antara variabel eksogen (Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja) terhadap variabel endogen (Kinerja Karyawan sebesar 0,116). Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh sebesar 11.6%.

Hal ini menjelaskan bahwa pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 11.6 persen, sedangkan sisanya sebesar 0.884 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar dari variabel yang ada pada penelitian ini.

2. Stone-Geisser Q-Square (Q^2)

Nilai Stone Geisser's Q^2 merupakan validasi model yang digunakan untuk mengevaluasi model lainnya. Alat pengukuran ini adalah indikator dari relevansi prediktif model. Nilai Q^2 lebih dari nol (>0) dari variabel endogen yang menunjukkan kemampuan prediktif yang baik.

3. Uji Kolinearitas

Nilai Variance Inflated Factor (VIF) tidak lebih dari 5 menunjukkan adanya kolinearitas. VIF pada penelitian ini. Dari hasil pada uji tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel pada penelitian ini memiliki nilai VIF tidak lebih dari 5 sehingga dapat dikatakan kolinearitas.

Tabel 1. Model Fit Dan Quality Indeces

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
APC	$P < 0.011$	0.263, ($P < 0.001$)	Diterima
ARS	$P < 0.099$	0.116, ($P < 0.001$)	Diterima
AARS	$P < 0.169$	0.058, ($P < 0.001$)	Diterima
AVIF	<i>Acceptable</i> <i>Ideally if < 3.3</i>	<i>if < 5</i> 1.799	Diterima
AFVIF	<i>Acceptable</i>	<i>if < 5</i> 2.535	Diterima

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
	<i>Ideally if < 3.3</i>		
GoF	<i>small</i> ≥ 0.1 , <i>medium</i> ≥ 0.25 , <i>large</i> ≥ 0.36	0.270	Besar
SPR	<i>acceptable if</i> ≥ 0.9 , <i>ideally</i> = 1	0.667	Diterima
RSC	<i>acceptable if</i> ≥ 0.9 , <i>ideally</i> = 1	0.626	Diterima
SSR	<i>acceptable if</i> ≥ 0.7	1.000	Diterima
NLBCDR	<i>acceptable if</i> ≥ 0.7	1.000	Diterima

Sumber : Data diolah

Berdasarkan dari hasil analisis pada penelitian ini menggunakan WarpPLS 7.0 menunjukkan secara umum, bahwa *Model Fit* dan *Quality Indeces* sesuai dengan data karena nilai *Average Path Coefficient* (APC) sebesar 0.263, *Average R-Squared* (ARS) sebesar 0.116, *Average Adjusted R-Squared* (AARS) sebesar 0.058 signifikan lebih kecil dari 0.001 ($P < 0.001$). Nilai *Average Block VIF* (AVIF) sebesar 1.799 yang lebih kecil dari 5 dan nilai *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF) sebesar 2.535 yang lebih kecil dari 5, maka dapat dikatakan mengandung *multikolinearitas*. Nilai pada GoF sebesar 0.270 yang dapat masuk kategori besar, sedangkan nilai pada *Sympson's Paradox Ratio* (SPR) sebesar 0.667, nilai pada *R-Squared Contribution Ratio* (RSCR) sebesar 0.626, dan nilai pada *Statistical Suppression Ratio* (SSR) sebesar 1.000, serta *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR) sebesar 1.000, dapat dikatakan diterima.

Analisis Deskriptif

Analisis statistic deskriptif pada penelitian ini guna memberikan gambaran tentang hasil penelitian yang ada dilapangan, yaitu berupa jawaban dari responden terkait dengan item pernyataan yang ada didalam kuesioner pada masing-masing variabel. Variabel yang dianalisis pada penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja. Peneliti dapat mengetahui letak rata-rata penilaian respoden pada setiap item pernyataan masing-masing variabel, maka peneliti harus mengetahui besar interval kelas *mean* yang kemudian dibuat rentang skala. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa besar interval yang diperoleh yaitu sebesar 0,8. Pengukuran variabel yang terdapat dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Dari ketentuan rata-rata jawaban responden, penilaian tanggapan responden terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja Karyawan merupakan variabel endogen dalam penelitian ini. Variabel ini diukur menggunakan 5 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai konsep kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi. Berikut Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan dapat diketahui bahwa keseluruhan item dari pernyataan mengenai kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4.20, hal ini berarti bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab semua pertanyaan tentang Kinerja Karyawan dengan jawaban "Setuju" ($3.41 \leq X \leq 4.20$). Tanggapan responden pada KNK1 menyatakan setuju karena respoden memahami tugas yang diberikan perusahaan dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KNK2 menyatakan setuju karena responden menghasilkan pekerjaan yang memuaskan sehingga terciptanya kinerja yang baik.

Tanggapan responden pada KNK3 menyatakan setuju karena responden dapat memenuhi target yang diharapkan oleh perusahaan dengan baik sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KNK4 menyatakan setuju karena responden dapat mengerjakan tugas tepat pada waktu sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KNK6 menyatakan setuju karena responden pada saat

bekerja dapat memaksimalkan sumber daya organisasi dengan baik sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Tanggapan responden pada KNK7 menyatakan setuju karena responden dapat mengerjakan tugas tugas pada divisinya dengan baik sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Dari beberapa item tersebut , yang memiliki efek paling besar dari variabel Kinerja karyawan yaitu KNK8 yang menyatakan bahwa responden responden dapat mengerjakan tugas tepat pada waktu sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

2) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (BO)

Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu variabel independent dalam penelitian ini. Variabel ini diukur menggunakan 2 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai konsep materi yang dibutuhkan, metode yang digunakan, kemampuan instruktur pelatihan, fasilitas atau prinsip belajar, peserta pelatihan, dan evaluasi pelatihan. Berikut Hasil Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi dapat diketahui bahwa keseluruhan item dari pernyataan mengenai pendidikan dan pelatihan memiliki nilai rata-rata (*mean*) 3.96, hal ini berarti bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab semua pertanyaan tentang pendidikan dan pelatihan dengan jawaban "Setuju" ($3.41 \leq X \leq 4.20$). Tanggapan responden pada BO1 menyatakan setuju karena responden bekerja secara kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugas sehingga budaya yang diberikan perusahaan dapat diterapkan pada saat bekerja.

Tanggapan responden pada BO2 menyatakan setuju karena responden diberikan kebebasan untuk menyelesaikan tugas dengan gaya yang berbeda dari arahan pemimpin. Tanggapan responden pada BO3 menyatakan setuju karena responden berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggapan responden pada BO4 menyatakan setuju karena responden selalu melakukan analisis dan memperhatikan detail pekerjaan. Tanggapan responden pada BO6 menyatakan setuju karena pemimpin selalu mempertimbangkan dampak dari setiap kebijakan terhadap karyawan. Tanggapan responden pada BO7 menyatakan setuju karena responden mendapat kegiatan kerja dibentuk dalam tim dari pada individu. Tanggapan responden pada BO8 menyatakan setuju karena responden mendapat pemimpin yang selalu mendorong karyawan untuk bersaing secara positif. Tanggapan responden pada BO9 menyatakan setuju karena pemimpin mendorong responden untuk selalu kompetitif dengan karyawan lain. Tanggapan responden pada BO10 menyatakan setuju karena kegiatan berorganisasi menekankan pelestarian cara kerja yang ada saat ini.

3) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (MK)

Pengembangan Karir merupakan salah satu variabel independent dalam penelitian ini. Variabel ini diukur menggunakan 3 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai konsep prestasi kerja, exposure, loyalitas organisasi, mentor dan sponsor, kesempatan untuk tumbuh, serta dukungan manajemen. Berikut Hasil Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Kerja dapat diketahui bahwa keseluruhan item dari pernyataan mengenai pengembangan karir memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4.09, hal ini berarti bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab semua pertanyaan tentang pengembangan karir dengan jawaban "Setuju" ($3.41 \leq X \leq 4.20$). Tanggapan responden pada MK1 menyatakan setuju karena responden berkesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk menunjang prestasi. Tanggapan responden pada MK2 menyatakan setuju karena responden selalu menambah ilmu untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja agar pekerjaan berjalan dengan baik sehingga responden memiliki kesan yang baik. Tanggapan responden pada MK3 menyatakan setuju karena responden memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk keberhasilan perusahaan. Tanggapan responden pada MK4 menyatakan setuju karena responden aktif dalam menentukan arah kegiatan di tempat

kerja. Tanggapan responden pada MK5 menyatakan setuju karena responden menjaga hubungan dengan dan atasan adalah salah satu prioritas di kantor.

4) Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (KK)

Motivasi merupakan salah satu variabel independent dalam penelitian ini. Variabel ini diukur menggunakan 3 indikator yang mengacu pada pemahaman mengenai konsep arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Berikut Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja dapat diketahui bahwa keseluruhan item dari pernyataan mengenai motivasi memiliki nilai rata-rata (*mean*) 4.01 hal ini berarti bahwa seluruh responden dalam penelitian ini menjawab semua pertanyaan tentang motivasi dengan jawaban “Setuju” ($3.41 \leq X \leq 4.20$). Tanggapan responden pada KK1 menyatakan setuju karena tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Tanggapan responden pada KK2 menyatakan setuju karena tunjangan hari raya sesuai dengan posisi pekerjaan responden. Tanggapan responden pada KK3 menyatakan setuju karena pemberian tunjangan memotivasi responden agar bekerja lebih baik lagi dari hari sebelumnya. Tanggapan responden pada KK4 menyatakan setuju karena perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku. Tanggapan responden pada KK5 menyatakan setuju karena responden mendapatkan kesempatan untuk memperoleh kenaikan gaji agar bisa memajukan perusahaan sehingga responden termotivasi untuk mengembangkan keahliannya dan KK7 menyatakan setuju karena rekan kerja diperusahaan tidak kesulitan dalam mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

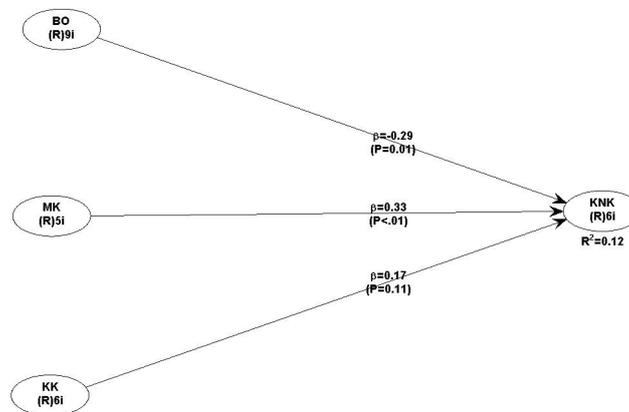
Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Path Coeficient Dan P Value

Hipotesis	Keterangan	Nilai Koefisien (β)	p-values	Hasil Pengujian
H1	BO→KNK	-0.289	0.013	Ditolak
H2	MK→KNK	0.331	0.005	Diterima
H3	KK→KNK	0.167	0.107	Ditolak

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil olahan data pada tabel 2 peneliti melakukan pengujian hasil hipotesis sebagai berikut :



Gambar 1. Model Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1

Hasil pengujian pada hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa nilai koefisien (β) pada variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan bernilai -0.289 dengan *p-values*

sebesar 0.013. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

Hipotesis 2

Hasil pengujian pada hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa nilai koefisien (β) pada variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bernilai 0.331 dengan *p-values* sebesar 0.005. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Artinya semakin tinggi tingkat Motivasi Kerja maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

Hipotesis 3

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa nilai koefisien (β) pada variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bernilai 0.167 dengan *p-values* sebesar 0.107. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

Pembahasan

Pada sub bab ini bertujuan untuk menganalisis hasil penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya bagian *personalia dan k3, sistem pengelolaan sdm, rekening dan penagihan, dan pemakaian air*, pada penelitian ini peneliti mendapat kan 30 responden sampel kecil dan 50 responden sampel besar pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, terbukti bahwa Budaya Organisasi mempunyai nilai koefisien (β) terhadap kinerja dengan nilai -0.289 dan *p-values* sebesar 0.013. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya bagian Pemakaian Air, Rekening dan Penagihan, Sistem Pengelolaan SDM dan Personalia dan K3. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian menurut Mathis dan Jackson, 2006 budaya organisasi merupakan faktor yang mendukung pembentukan kinerja dan upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan berpartisipasi dalam organisasi, termasuk kuantitas, kualitas, kehadiran karyawan dan sikap kooperatif. Artinya pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan yaitu tinggi budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya bagian Pemakaian Air, Rekening dan Penagihan, Sistem Pengelolaan SDM dan Personalia dan K3. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian menurut Muklis (2022) Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Siagian & Khuzaini (2015) dalam Muklis (2022) adanya motivasi kerja dalam diri seseorang merupakan kontribusi terbesar terhadap pencapaian keberhasilan tujuan perusahaan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, terbukti bahwa Kepuasan Kerja mempunyai nilai koefisien (β) terhadap kinerja dengan nilai 0.167 dan *p-values* sebesar 0.107. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variable Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya bagian Pemakaian Air, Rekening dan Penagihan, Sistem Pengelolaan SDM dan Personalia dan K3. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian menurut

Muafi, 2019 kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan jumlah yang mereka percaya harus mereka terima. Artinya pada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan yaitu tinggi kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

5. Penutup Kesimpulan

Pada hasil penelitian yang sudah dijelaskan dan diuraikan pada bab sebelumnya mengenai variabel Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai bahwa Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan sedangkan, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan namun, Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Hasil ini menandakan bahwa karyawan kurang puas dengan pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.1891>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). the Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Wijayanto, I. (2020). March 2020 Revised: 20. *The Effect Of Organizational Culture, Motivation, And Job Satisfication On Employee Performance*, 1(4), 492–502. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2). <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest*

- International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606–1617. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1091>
- Suryani, E., Christian, F., & Farisi, M. I. (n.d.). *Apakah Gaya Kepemimpinan Partisipatif , Motivasi , dan Lingkungan Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan ? Pelajaran dari Organisasi Lokal di Negara Berkemban*. 316–331.
- Suwaldiyana, S. (2021). The Increasing of Employee Performance Through Discipline , Motivation , and Organizational Culture. *Inovation Research Journal*, 2(1), 65–78.
- Suyukoh, H., Mz, M. D., & Saluy, A. B. (2021). *METRO JAYA DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI*. 2, 651–666.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.