

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASIKERJA TERHADAP KINERJA  
DIMEDIASIOLEH KEPUASAN KERJA  
(Studi pada Pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen)**

Muhamad Toyib Anwar  
muhamadtoyib1@gmail.com  
Susni Widjajani  
susiwidjajani@umpwr.ac.id  
Agus Saur Utomo  
agussaur@umpwr.ac.id

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

Pegawai sebagai sumber daya manusia menjadi salah satu unsur penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan pegawai menjadi pengelola dari sumber daya penunjang organisasi yang lainnya. Mengingat pegawai sebagai unsur penting, maka kinerja pegawai harus diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pencapaian kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya oleh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Tujuan dalam penelitian ini adalah menguji pengaruh: budaya organisasi terhadap kinerja, motivasi kerja terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja dalam memediasi motivasi kerja terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, sampel yang digunakan sebanyak 95 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data berupa *Structural Equation Modeling*(SEM) dengan efek mediasi menggunakan SmartPLS.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

**Kata kunci : kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja**

**A. PENDAHULUAN**

Pegawai sebagai sumber daya manusia menjadi salah satu unsur penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan pegawai menjadi pengelola dari sumber daya

penunjang organisasi yang lainnya. Mengingat pegawai sebagai unsur penting, maka kinerja pegawai harus diperhatikan oleh pihak manajemen organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapat Warella dkk., (2021:15) yang menyatakan bahwa kinerja dalam manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat penting dan harus mendapat perhatian yang penuh dari suatu organisasi.

Kinerja menurut Kasmir (2018:182) adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja menurut Kasmir (2018:208) dapat menggunakan indikator seperti kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antara pegawai. Pencapaian kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya oleh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja (Kasmir, 2018:189).

Budaya organisasi atau disebut budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi implisit bersama yang diterima begitu saja yang dipegang oleh suatu kelompok dan yang menentukan bagaimana kelompok itu memandang, memikirkan, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungannya (Kinicki dan Williams, 2016:227). Pengukuran budaya organisasi menurut *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat menggunakan indikator seperti karakteristik dominan, kepemimpinan di organisasi, manajemen sumber daya, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria sukses (Cameron dan Quinn, 2018:3). Budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai kinerja agar lebih efektif (Sutrisno, 2018:1). Selain berpengaruh terhadap kinerja, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Kinicki dan Williams, 2016:233).

Faktor selanjutnya yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis seseorang yang menentukan arah perilaku dalam organisasi, tingkat usaha, dan kesiapan dalam menghadapi rintangan (George dan Jones, 2012:157). Pengukuran motivasi kerja menurut Maslow yang dikutip George dan Jones (2012:161), yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan keterikatan, kebutuhan harga diri, dan

kebutuhan mengaktualisasikan diri. Motivasi kerja adalah salah satu faktor diantara banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja (George dan Jones, 2012:158). Selain berpengaruh terhadap kinerja, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Kinicki dan Fugate, 2016:61).

Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011:141). Pengukuran kepuasan kerja menurut Luthans (2011:141) dapat menggunakan indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja. Individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi (Mcshane dan Glinow, 2018:104).

Adanya keterkaitan diantara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja menjadi bukti ketika budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung maka diharapkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Dewi dkk., (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Adanya keterkaitan diantara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja menjadi bukti ketika motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung maka diharapkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Dengan kata lain motivasi kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Dewi dkk., (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Objek pada penelitian ini adalah pada PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ainun Tahira Ramadani selaku Kepala Bagian Umum diperoleh informasi bahwa masih ditemukan pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen dengan kinerjanya rendah. Hal ini ditandai dengan adanya pegawai yang masih lambat dalam menyelesaikan pekerjaan. Ada juga pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya saat ini dan merasa rekan kerja sulit diminta bantuannya. Selain itu, ada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen yang budaya kerjanya tidak sesuai dengan

budaya organisasi di PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen yaitu kurang memiliki strategi dalam bekerja dan kurang memiliki kriteria untuk sukses. Ada juga pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen yang kurang memiliki motivasi kerjayang kuat dalam bekerja karena mereka merasa kurang dihargai di tempat kerja dan merasa kurang memiliki keterikatan dengan perusahaan.

Tujuan dalam penelitian ini adalah menguji pengaruh: budaya organisasi terhadap kinerja, motivasi kerja terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja, dan kepuasan kerja dalam memediasi motivasi kerja terhadap kinerja.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakahbudayaorganisasiberpengaruhpositifterhadapkinerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?
2. Apakahmotivasiakerjaberpengaruhpositifterhadapkinerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?
3. Apakahbudayaorganisasiberpengaruhpositifterhadapkepuasanakerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?
4. Apakahmotivasiakerjaberpengaruhpositifterhadapkepuasanakerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?
5. Apakahkepuasanakerjaberpengaruhpositifterhadapkinerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?
6. Apakahkepuasanakerjamemediasipengaruhbudayaorganisasiterhadapkinerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?
7. Apakahkepuasanakerjamemediasipengaruhmotivasiakerjaterhadapkinerjapegawai PDAM TirtaBumiSentosaKebumen?

## **C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

### **1. KajianTeori**

#### **a. Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2018:182). Pencapaian kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor (Kasmir, 2018:189), yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja

**b. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2017:565). Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Sutrisno, 2018:7).

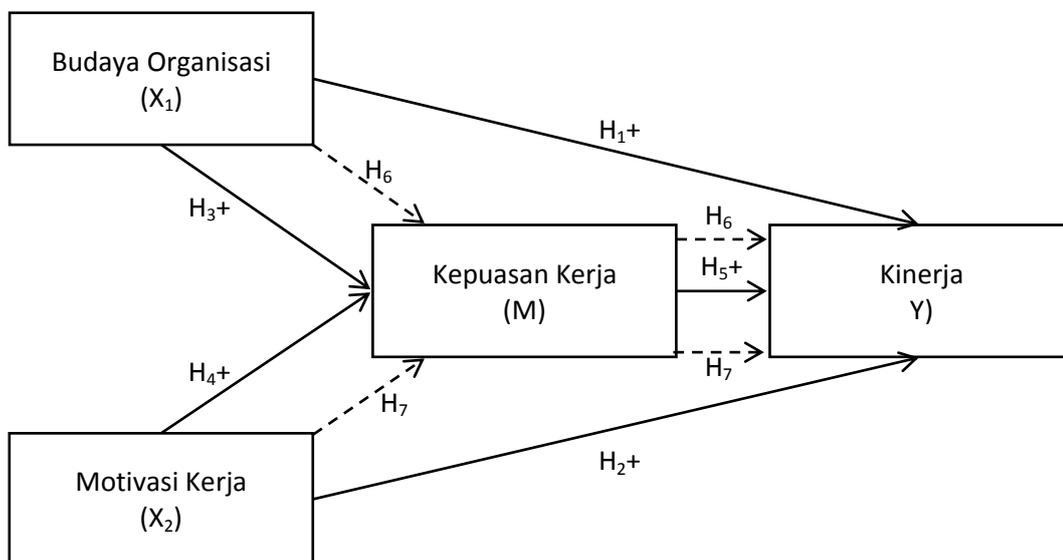
**c. Motivasi Kerja**

Istilah motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti bergerak (Kinicki dan Fugate, 2016:146). Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis seseorang yang menentukan arah perilaku dalam organisasi, tingkat usaha, dan kesiapan dalam menghadapi rintangan (George dan Jones, 2012:157). Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Wicaksana, 2021:64). Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dorongan dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya dorongan dari luar.

**d. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks dan beragam, yang dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda. Kepuasan kerja adalah suatu sikap keadaan internal. Misalnya, dapat dikaitkan dengan perasaan pencapaian pribadi, baik kuantitatif maupun kualitatif (Mullins, 2010:282). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011:141).

## 2. Kerangka Pikir



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan :

————> : pengaruh langsung

-----> : pengaruh tidak langsung (mediasi)

## D. RUMUSAN HIPOTESIS

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pencapaian kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Kasmir, 2018:191). Budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai kinerja agar lebih efektif (Sutrisno, 2018:1). Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja (Griffin dkk., 2020:494). Hasil penelitian Dewi dkk., (2020), Harinoto (2017), dan Sapada dkk., (2017)

membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama yang diajukan adalah:

$H_1$  :budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi kerja adalah salah satu faktor di antara banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja (George dan Jones, 2012:158). Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika seseorang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong atau rangsangan baik dari dalam maupun dari seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik (Kasmir, 2018:189). Hasil penelitian Dewidkk., (2020), Artanadan Mujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusridan Siagian (2017) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua yang diajukan adalah:

$H_2$  :motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

## **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Ada hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja (Kinicki dan Williams, 2016:233). Budaya organisasi seperti keadilan, kesempatan berkembang, semangat kerja dan reputasi organisasi yang baik berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Sharma, 2017:43). Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja yang merupakan aspek perilaku organisasi (Janićijević dkk., 2018:84). Hasil penelitian Dewidkk., (2020), Harinoto (2017), dan Sapadadkk., (2017) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah:

$H_3$  :budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

## **4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja pegawai berkorelasi positif dengan kepuasan kerja (Kinicki dan Fugate, 2016:61). Motivasi kerja memiliki korelasi dengan kepuasan kerja (Kinicki dan Williams, 2016:354). Hasil penelitian Dewidkk., (2020), ArtanadanMujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusridan Siagian (2017) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis keempat yang diajukan adalah:

H<sub>4</sub> : motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Pencapaian kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Kasmir, 2018:192). Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Kinicki dan Fugate, 2016:61). Individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi (Mcshane dan Glinow, 2018:104). Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki kinerja yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2017:124). Kepuasan kerja harus diperhatikan ketika berusaha meningkatkan kinerja (Kinicki dan Williams, 2016:353). Hasil penelitian Dewidkk., (2020), Harinoto (2017), Sapadadkk., (2017), ArtanadanMujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusridan Siagian (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kelima yang diajukan adalah:

H<sub>5</sub> : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

#### **6. Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Adanya keterkaitan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja menjadi bukti bahwa budaya organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung maka diharapkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.

a. Hasil penelitian Dewidkk., (2020), Harinoto (2017), dan Sapadadkk., (2017)

membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis keenam yang diajukan adalah:  
H<sub>6</sub>: kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

#### **7. Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Adanya keterkaitan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja menjadi bukti bahwa motivasi kerja tidak dapat meningkatkan kinerja secara langsung maka diharapkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Dengan kata lain motivasi kerja secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Dewidkk., (2020), Artanadan Mujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusridan Siagian (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketujuh yang diajukan adalah:

H<sub>7</sub>: kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

### **E. METODE PENELITIAN**

#### **1. Definisi Operasional**

##### **a. Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2018:182). Pengukuran kinerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Kasmir (2018:208), yaitu: kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antara pegawai.

##### **b. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2017:565). Pengukuran budaya organisasi pada penelitian ini mengacu pada Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) menurut Cameron dan Quinn (2018:3), yaitu: karakteristik dominan, kepemimpinan di organisasi, manajemen sumber daya, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria sukses.

### c. **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis seseorang yang menentukan arah perilaku dalam organisasi, tingkat usaha, dan kesiapan dalam menghadapi rintangan (George dan Jones, 2012:157). Pengukuran motivasi kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Maslow yang dikutip George dan Jones (2012:161), yaitu: kebutuhan fisiologis, rasa aman, keterikatan, harga diri, dan mengaktualisasikan diri.

### d. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011:141). Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Luthans (2011:141), yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, dan rekan kerja.

## 2. **Analisis Data**

Analisis data pada penelitian berupa analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan efek mediasi menggunakan program SmartPLS (*Partial Least Square*) yang mengacu pada prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (Ghozali, 2021:183).

## F. **PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN**

### 1. **Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

#### a. ***Convergent Validity***

Validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* untuk pengujian validitas convergent dengan indikator reflektif yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,7 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan uji *convergent validity* diketahui pada umumnya masing-masing indikator kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7 artinya pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur variabel valid untuk digunakan. Selain melihat nilai *loading factor*, pengujian validitas indikator reflektif juga dilihat dari nilai *Average Variance Extracted*

(AVE) yaitu lebih dari 0,5 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan uji *Average Variance Extracted*, diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* variabel kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja lebih dari 0,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kuesioner terbukti valid, artinya pernyataan kuesioner dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

**b. Discriminant Validity**

Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* untuk pengujian validitas *discriminant* indikator reflektif dilihat dari nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih dari 0,7 (Ghozali, 2021:68). Berdasarkan uji *discriminant validity* diketahui bahwa keseluruhan indikator untuk kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sudah memiliki nilai *cross loading* di atas 0,7. Dengan demikian, indikator pembentuk konstruk terkategori valid.

**c. Composite Reliability**

Berdasarkan uji *composite reliability* diketahui bahwa nilai *composite reliability* variabel kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja lebih dari 0,7. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memenuhi syarat nilai *composite reliability*, dan instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan data.

**2. Analisis Model Struktural (Inner Model)**

**a. R-Squares**

Berdasarkan uji *R-Squares* diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki nilai *R-Squares* sebesar 0,994 yang menunjukkan pengaruh yang kuat. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada penelitian ini 99,4% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja. Sedangkan kinerja memiliki nilai *R-Squares* sebesar 0,995 yang menunjukkan

99,5% kinerjadapatdijelaskanolehvariabelbudayaorganisasi, motivasi kerja, dankepuasan kerja.

**b. Goodness of Fit Model (GoF)**

Berdasarkan uji *Average Variance Extracted*(AVE)dan*R-Squares*diketahuibahwanilai rata-rata *R-Squares*adalahsebesar 0,995dannilai rata-rata AVEsebesar 0,936sehinggalilaiGoFadalahsebesar0,965berartitingkatkesesuaiandankelay akandariseluruh model penelitianinidinyatakanbesar.

**c. Hasil Uji Hipotesis**

Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel1dan2 sebagaiberikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	P-values	Keterangan
X <sub>1</sub> -> Y	0,566	4,911	0,000	PositifdanSignifikan
X <sub>2</sub> -> Y	0,106	2,334	0,010	PositifdanSignifikan
X <sub>1</sub> -> M	0,908	25,777	0,000	PositifdanSignifikan
X <sub>2</sub> -> M	0,094	2,640	0,004	PositifdanSignifikan
M -> Y	0,332	2,448	0,007	PositifdanSignifikan

Sumber: data primer diolah (2024)

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Model	Koefisien Jalur	t-statistik	P-values	Keterangan
X <sub>1</sub> -> M -> Y	0,302	2,444	0,007	PositifdanSignifikan
X <sub>2</sub> -> M -> Y	0,031	1,689	0,046	PositifdanSignifikan

Sumber: data primer diolah (2024)

**1. PengaruhBudayaOrganisasi terhadapKinerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,566 dengan nilai t-statistik sebesar 4,911 serta nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini membuktikan hipotesis pertama diterima, dimana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila budaya organisasi di PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen sesuai dengan pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa

Kebumen menilai budaya organisasinya tidak baik, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kinerja yang rendah.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen artinya jika organisasi terfokus pada penyelesaian pekerjaan, gaya manajemennya dengan kerja tim, musyawarah dan partisipasi, serta menekankan pada suatu tindakan yang kompetitif, pencapaian target dan memenangkan persaingan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. Hal ini sejalan dengan pendapat Kasmir (2018:191) yang menyatakan bahwa pencapaian kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Diterimanya hipotesis pertama pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Harinoto (2017), dan Sapada dkk., (2017) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,106 dengan nilai t-statistik sebesar 2,334 serta nilai *p-value* sebesar 0,010. Hasil ini membuktikan hipotesis kedua diterima, dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen memiliki motivasi kerja tinggi, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kinerja yang tinggi pula. Begitu pula sebaliknya, apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen memiliki motivasi kerjanya rendah, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kinerja yang rendah.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen artinya jika pegawai yang merasa pendapatannya dapat mencukupi kebutuhan hidupnya, pegawai merasa nyaman dengan kondisi organisasi saat ini, dan pegawai merasa menjadi bagian dari tim yang baik di dalam PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. Hal ini sejalan dengan pendapat George dan Jones (2012:158) yang

menyatakan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap kinerja.

Diterimanya hipotesis kedua pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Artana dan Mujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusri dan Siagian (2017) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,908 dengan nilai t-statistik sebesar 25,777 serta nilai *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini membuktikan hipotesis ketiga diterima, dimana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen menilai budaya organisasi baik, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula. Begitu pula sebaliknya, apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen menilai budaya organisasi yang tidak baik, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen artinya jika pegawai merasa bekerja di PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen seperti keluarga besar dimana setiap orang senantiasa saling berbagi, pegawai juga menilai bahwa hal yang menyatukan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen adalah loyalitas, saling percaya dan komitmen yang tinggi, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Kinicki dan Williams (2016:233) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Diterimanya hipotesis ketiga pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Harinoto (2017), dan Sapada dkk., (2017) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,094 dengan nilai t-statistik sebesar 2,640 serta nilai *p-value* sebesar 0,004. Hasil ini membuktikan hipotesis keempat diterima, dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen memiliki motivasi kerja tinggi, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula. Begitu pula sebaliknya, apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen memiliki motivasi kerjarendah, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja yang rendah.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen artinya jika pegawai merasa aman dalam berkerja karena adanya asuransi kesehatan, merasa dihormati dan dihargai oleh rekan kerja, serta pegawai sangat mencintai profesinya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Kinicki dan Fugate (2016:61) yang menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

Diterimanya hipotesis keempat pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Artana dan Mujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusri dan Siagian (2017) yang membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. .

#### **5. PengaruhKepuasan KerjaterhadapKinerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,332 dengan nilai t-statistik sebesar 2,448 serta nilai *p-value* sebesar 0,007. Hasil ini membuktikan hipotesis kelima diterima, dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Apabila pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen memiliki kepuasan kerjayang tinggi, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kinerja yang tinggi. Begitu pula sebaliknya, apabila pegawai PDAM Tirta Bumi

Sentosa Kebumen memiliki kepuasan kerjarendah, maka pegawai yang bersangkutan akan memiliki kinerja rendah.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen artinya jika pegawai menyukai pekerjaannya karena sangat menarik dan menyenangkan, merasa gaji yang diterima sudah layak, menilai atasan perhatian dan selalu memberikan nasihat kepada para pegawai, rekan kerja selalu memberi dorongan dalam melaksanakan pekerjaan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Mcshane dan Glinow (2018:104) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kepuasan yang tinggi cenderung memiliki kinerja tinggi.

Diterimanya hipotesis kelima pada penelitian ini sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Harinoto (2017), Sapada dkk., (2017), Artana dan Mujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusri dan Siagian (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,302 dengan nilai t-statistik sebesar 2,444 dan *p-value* sebesar 0,007. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja secara signifikan. Hal ini juga membuktikan hipotesis keenam diterima, dimana kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki hasil yang sama-sama signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk mediasi yang terjadi berupa *partial mediation*, artinya peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh budaya organisasi, tetapi juga secara tidak langsung dimediasi oleh kepuasan kerja yang tinggi. budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen

dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

Hasil pengujian tersebut sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Harinoto (2017), dan Sapada dkk., (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

#### **7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai koefisien jalur variabel motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,031 dengan nilai t-statistik sebesar 1,689 dan *p-value* sebesar 0,046. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja secara signifikan. Hal ini juga membuktikan hipotesis ketujuh diterima, dimana kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Hasil uji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki hasil yang sama-sama signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk mediasi yang terjadi berupa *partial mediation*, artinya peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh motivasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung dimediasi oleh kepuasan kerja yang tinggi. Motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

Hasil pengujian tersebut sesuai dan menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi dkk., (2020), Artana dan Mujiati (2022), Hanafi dan Yohana (2017), serta Lusri dan Siagian (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

#### **G. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

2. Motivasi kerjaberpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerjabergawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
4. Motivasi kerjaberpengaruh positif terhadap kepuasan kerjabergawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
5. Kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
6. Kepuasan kerjamemediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.
7. Kepuasan kerjamemediasi pengaruh motivasi kerjaberthadap kinerja pegawai PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Artana, P.Y., dan Mujiati, N.W. 2022. Peran Kepuasan Kerja memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *E-Jurnal Manajemen*, 11 (4): 722-741.
- Cameron, K., dan Quinn, R. 2018. *Organizational Culture Assessment Instrument*. Texas: The University of Texas at Tyler.
- Dewi, N.L.K.P., Yuesti, A., dan Sapta, I.K.S. 2020. The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance mediated Work Satisfaction in Agriculture and Food Services, Badung Regency. *IJSEGCE*, 3 (2): 467-474.
- George, J.M., dan Jones, G. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ghozali, I. 2021. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R.W., Phillips, J.M., dan Gully, S.M. 2020. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. USA: Cengage Learning.
- Hanafi, D., dan Yohana, C. 2017. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Life Insurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5 (1): 73-89.

- Harinoto. 2017. The Role of Organizational Culture and Work Discipline on Job Performance Mediated Job Satisfaction. *Management and Business Review*, 1 (1): 17-23.
- Janićijević, N., Nikčević, G dan Vasić, V. 2018. The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction. *Economic Annals*, LXIII (219): 83-114.
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo.
- Kinicki, A., dan Williams, B.K. 2016. *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kinicki, A., dan Fugate, M. 2016. *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lusri, L., dan Siagian, H. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA*, 5 (1): 1-8.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McShane, S.L., dan Glinow, M.A.V. 2018. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mullins, L.J. 2010. *Management & Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2017. *Organizational Behavior*. England: Pearson Education Limited.
- Sapada, A.F.A., Modding, H., Gani, A., dan Nujum, S. 2017. The Effect of Organizational Culture and Work Ethics on Job Satisfaction and Employees Performance. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 6 (2): 28-36.
- Sharma, P. 2017. Organizational Culture as A Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender. *Management*, 2 (1): 35-48.
- Sutrisno, E. 2018. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Warella, S.Y., Revida, E., Abdillah, L.A., Pulungan, D.R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D.D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., dan Kato. 2021. *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Wicaksana, S.A., Asrunputri, A.P., dan Ramadhania, A.P. 2021. *Industri dan Organisasi Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan*. Riau: DD Publishing.