

# PENGARUH KEPUASAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT “MM” DI JAKARTA

M. Tony Nawawi<sup>1\*</sup>, Purwanto P.<sup>2</sup>, Darryl<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta\*  
*Email: tonyn@fe.untar.ac.id*

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*Email: purwanto@fe.untar.ac.id*

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*Email: darryl.117222058@stu.untar.ac.id*

\*Penulis Korespondensi

*Masuk: 23-12-2023, revisi: 17-01-2024, diterima untuk diterbitkan: 19-02-2024*

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT “MM” di Jakarta. Metode yang digunakan dalam riset ini menggunakan *purposive sampling* dengan sampel sebanyak 100 karyawan dan menggunakan bantuan Smart PIs untuk analisisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT “MM” Di Jakarta. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT “MM” di Jakarta, serta Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan PT “MM” di Jakarta.

**Kata kunci:** kepuasan kerja; budaya organisasi; motivasi kerja; kinerja karyawan

## ABSTRACT

The purpose of this study was conducted to determine the effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance at PT "MM" in Jakarta. The method used in this research uses purposive sampling with a sample of 100 employees and uses Smart PIs for the analysis. The results of the study show that there is a positive and significant effect of Job Satisfaction on Employee Performance at PT "MM" in Jakarta. There is a positive and significant influence of Organizational Culture on Employee Performance of PT "MM" in Jakarta, and there is a positive and significant influence of Work Motivation on Employee Performance of PT "MM" in Jakarta.

**Keywords:** *job satisfaction; organizational culture; work motivation; employee performance*

## 1. PENDAHULUAN

Sektor perekonomian merupakan faktor yang sangat penting untuk keberlangsungan kehidupan manusia, disamping itu faktor ekonomi merupakan salah satu faktor pendukung pembangunan Nasional (Hanoatubun, 2020). Akan tetapi mulai awal tahun 2020 terdapat kasus pandemi Covid-19 yang banyak merugikan masyarakat Indonesia juga berdampak kepada ekonomi dan seluruh sektor yang terkait seperti pendidikan dan juga layanan publik serta beberapa perusahaan harus mengurangi karyawan mereka. Selain itu perusahaan juga banyak mengalami kebangkrutan, penurunan impor serta peningkatan harga barang dan jasa sehingga untuk mendapatkan suatu kebutuhan akan sangat sulit serta dapat mengurangi perputaran uang yang ada dalam perekonomian masyarakat.

Salah satu yang terdampak pandemi Covid-19 adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri minyak dan gas. Hal ini sangat berdampak dikarenakan industri minyak dan gas yang adalah salah satu sumber pendapatan APBN serta peran minyak dan gas yang juga dapat

menggerakkan keberlangsungan ekonomi dan kehidupan manusia. Penurunan permintaan, penurunan harga dan kelebihan produksi yang terjadi dikarenakan awal 2020 merupakan awal pandemi Covid-19 berlangsung dan diterapkannya *social distancing* sehingga semua sektor seketika berhenti bergerak, tidak ada kegiatan perkantoran, kegiatan sekolah, kegiatan jual-beli di pasar tradisional dan juga pasar modern seperti mall juga tidak ada kegiatan dalam usaha mikro kecil menengah (UMKM) dimana semua transportasi yang adapun tidak beroperasi sehingga menyebabkan penurunan permintaan minyak dan gas.

Berdasarkan data dari *Energy Information Administration* (EIA) pasokan produksi minyak dunia dari tahun 2019 sebesar 100,61 juta barel per hari dengan total konsumsi sebesar 101,18 juta barel per hari, Sedangkan produksi minyak mengalami penurunan di tahun 2020 sebesar 94,23 juta barel per hari dan tingkat konsumsi sebesar 92,21 juta barel per hari. Untuk tahun 2021 dan 2022 masih diproyeksikan dengan proyeksi di tahun 2021 terjadi peningkatan sebesar 97,13 juta barel per hari dan konsumsi yang lebih besar sedikit daripada jumlah produksi sebesar 97,77 juta barel per hari. Tetapi bagi perusahaan yang masih dapat berjalan dan berjuang dalam melawan dampak pandemi Covid-19 tentunya tidak terlepas dari sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan dan juga dalam sebuah kalangan masyarakat dimana kualitas sumber daya manusia yang efektif dan efisien dapat menambah dan menunjang pembangunan nasional dan keberlanjutan kesuksesan perusahaan.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum juga berkaitan dengan bagaimana manusia itu sendiri ada di dalam sebuah ruang lingkup yang saling terhubung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh individu maupun sekelompok orang termasuk di dalamnya salah satunya adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga adalah kegiatan yang sangat perlu dilakukan dalam meningkatkan perkembangan bisnis yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan, perusahaan harus mampu meninjau kinerja karyawannya apakah sudah berjalan dengan baik atau sebaliknya sehingga harus dilakukan penilaian kinerja karyawan yang umumnya dilakukan tiga bulan, enam bulan atau bahkan satu tahun sekali. Dimasa pandemi saat ini kinerja karyawan turut dinilai dengan penilaian kinerja walaupun secara online. Untuk karyawan, kinerja karyawan ialah faktor individu serta fasilitas untuk menggapai produktivitas kerja. Jadi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, aspek kinerja karyawan membagikan manfaat baik untuk perusahaan dan karyawan.

Suatu perusahaan juga tidak terlepas dari adanya budaya organisasi juga sebagai makhluk sosial pastinya setiap individu tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang terdapat di perusahaan. Budaya organisasi bisa mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara bagaimana karyawan tersebut mengerjakan pekerjaannya, serta cara memandang masa depan sebuah perusahaan dengan pemahaman yang luas ditentukan oleh berbagai norma, nilai serta kepercayaan. Seperti saat ini dimasa pandemi tentunya akan sulit bagi karyawan dalam bersosialisasi secara langsung bertatap muka dengan rekan kerja yang lain, maka dari itu perlunya kontribusi dalam mempererat jalinan sosialisasi antar rekan kerja dari dalam budaya organisasi tersebut. Setiap pribadi yang tergabung di dalam suatu organisasi dan perusahaan mempunyai budaya yang berbeda, disebabkan mereka mempunyai latar belakang budaya yang berbeda, tetapi seluruh perbedaan itu akan dicampur menjadi satu di dalam sebuah budaya ialah budaya organisasi, untuk menjadi suatu kelompok yang bekerjasama dalam menggapai tujuan organisasi sebagaimana yang sudah disepakati bersama sebelumnya, namun dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan akan ada individu yang dapat menerima serta yang tidak dapat menerimanya, yang mungkin berlawanan dengan budaya yang dimilikinya. Budaya memiliki kekuatan untuk mempengaruhi organisasi dan perusahaan, budaya organisasi akan mempengaruhi setiap perihal dari siapa yang dipromosikan serta keputusan apa yang dibuat. Budaya organisasi juga sangat kuat, tiap orang mengenali tujuan perusahaan serta bekerja untuk mencapainya. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Sopiah (2008:183) ada pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja dimana jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang bagus dan baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Menurut Wirda dan Azra (2007), Mulyadi dkk (2012), Gultom (2014) dalam penelitian mereka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi adalah kekuatan psikologis yang menentukan tingkat usaha dan ketekunan seseorang dan juga pusat manajemen, karena menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan bagaimana mereka bekerja dalam organisasi (Maria, 2019). Pekerja yang termotivasi dan bersemangat tentang pekerjaan mereka menjalankan tanggung jawab mereka dengan kemampuan terbaik mereka dan sebagai hasilnya jumlah produksi meningkat

Menurut Omollo (2015), motivasi merupakan variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja. Selain itu, dalam Ihsani dan Wijayanto (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja oleh sebab itu semua karyawan harus termotivasi selama bekerja, sehingga nantinya akan ada peningkatan dalam kinerja, yang kemudian menghasilkan peningkatan produktivitas dan efisiensi seluruh organisasi. Namun Dhermawan (2012) menemukan hasil dimana tidak adanya pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

PT.MM ini merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bisnis minyak dan gas yang berdiri sejak 1986, kepuasan kerja juga sangat perlu diperhatikan dalam perusahaan ini, kepuasan kerja ialah suatu rasa puas yang diperoleh karyawan dalam menjalankan suatu tugas serta kewajibannya terhadap perusahaan. Dengan adanya kepuasan kerja suatu kinerja karyawan dapat dilihat baik atau tidaknya karena suatu kepuasan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berperilaku dan bersikap dalam menangani tugas dan pemmasalahan yang didapatnya dalam sebuah perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan dapat menyumbangkan potensi terbaiknya dalam meningkatkan perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian dijelaskan bahwa kepuasaan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan hal ini dikarenakan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang benar adanya kepada para karyawan seperti memberi semangat dan juga motivasi terhadap pekerjaan yang ditanggung. Adapun perumusan penelitiannya adalah sebagai berikut: Apakah terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan? Apakah terdapat pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan? Apakah terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan? Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah: Untuk mengetahui pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT MM di Jakarta., Untuk mengetahui pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT MM di Jakarta. Untuk mengetahui pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT MM di Jakarta.

### **Motivasi Kerja**

Salah satu teori dalam motivasi adalah teori *Hierarchy of Needs* yang dikutip dari buku Schermerhorn (2020). Konsep dari teori ini adalah adanya pemenuhan dari tingkat terendah yang nantinya akan menggerakkan ke tingkat yang lebih tinggi.

### **Budaya Perusahaan**

“Budaya organisasi adalah sehimpunan nilai-nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang diantut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi bagaimana mereka bekerja“ (Robbins & Coulter, 2009). Lussier dan Hendon (2019) “Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi tentang perilaku yang sesuai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya menggambarkan bagaimana karyawan melakukan apa yang mereka lakukan (perilaku) dan mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan (nilai, keuntungan, pelanggan,

karyawan, masyarakat). Setiap organisasi memiliki budaya, dan kesuksesan bergantung pada kesehatan dan kekuatan budayanya”. Armstrong (2013) mengungkapkan “budaya organisasi atau perusahaan adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang mungkin belum diartikulasikan tetapi membentuk cara orang-orang dalam organisasi berperilaku dan menyelesaikan sesuatu.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kinerja (Huseno, 2016).

Menurut Mathis & Jackson (2010) terdapat “3 faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

1. Kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan (Bakat, Minat, Karakteristik maupun Kepribadian)
2. Usaha yang dikeluarkan (Motivasi, Etos kerja, Kehadiran / Shift Kerja, Desain pekerjaan)
3. Dukungan organisasi (Pelatihan dan pengembangan, Peralatan dan teknologi, Standar kinerja, Manajemen dan rekan kerja)“

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan suatu emosi yang menggambarkan respon terhadap suasana kerja, sehingga kepuasan kerja tidak bisa dilihat tetapi dapat dialami serta akan tercermin dalam perilaku seperti terus menjadi setia pada organisasi, bekerja dengan optimal, serta mematuhi peraturan yang dibuat dalam organisasi.

Fattah (2017) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah kinerja pegawai dalam melaksanakan semua tugas dalam lingkup tugasnya. Tugas-tugas ini biasanya didasarkan pada keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya. Akibatnya, akan diketahui bahwa karyawan termasuk dalam tingkat kinerja tertentu. Jika karyawan memiliki rasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang diselesaikan, maka hasil atau kinerjanya tentu akan sangat baik dan memenuhi persyaratan yang diberikan oleh atasan. Jika seseorang berkinerja baik, dia pasti akan puas dengan hasil yang didapatnya.

### **Kaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2010: 6) budaya organisasi yang betul-betul dikelola sebagai perlengkapan manajemen akan mempengaruhi dan menjadi pendorong untuk pegawai dalam berperilaku positif, dedikatif serta produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi tercermin pada sikap yang menciptakan daya guna kinerja. Kreitner serta Kunicki dalam Sopiah (2008: 183) mengemukakan kalau Kinerja ataupun prestasi kerja orang sangat dipengaruhi oleh budaya nasional yang jadi inspirasi lahirnya budaya organisasi. Bila budaya organisasi tidak sehat hingga perih itu dapat berpengaruh pada kinerja anggota organisasi. Hasil riset Gultom (2014), serta Andayani & Tirtayasa (2019) dalam penelitiannya mengatakan kalau budaya organisasi mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Kaitan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2010) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hal ini sudah dibuktikan oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Riyanto, Sutrisno, Ali (2017), Lencho (2020), Noermijati & Primasari (2015), Erawati, et. al., (2019), dan Ihsani & Wijayanto (2020) yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja

### **Kaitan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja bisa diuraikan melalui perilaku emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya, perilaku ini dicerminkan oleh moral, kedisiplinan, serta prestasi kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Nawawi (2015) adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kinerja karyawan, yaitu jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang bagus akan menghasilkan kinerja yang lebih bagus dan baik. Hasil ini membuktikan bahwa penelitian ini sejalan dan terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Banyak aspek yang bisa pengaruhi besar rendahnya kepuasan kerja seseorang karyawan, mulai dari kompensasi yang diterimanya hingga area kerja yang terdapat. Bersumber pada sebagian riset terdahulu bisa dilihat kalau kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas bisa ditingkatkan lewat kenaikan kepuasan kerja, sebab kepuasan kerja membagikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan ialah diantaranya munculnya semangat serta kepuasan kerja.

### **Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Menurut Moeljono (2005) Budaya organisasi adalah suatu aspek yang mempererat suatu hubungan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain maupun dengan atasan perusahaan yang bilamana jika suatu perusahaan mempunyai budaya organisasi maka dapat dilihat keunikan dari perusahaan itu sendiri. Budaya yang kuat dapat menambah nilai perusahaan tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan mudah. Hasil riset Gultom (2014), serta Andayani& Tirtayasa (2019) dalam penelitiannya mengatakan kalaubudaya organisasi mempengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerjapegawai.

Menurut Kadarisman (2012) kompensasi merupakan salah satu aspek berarti bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri. Pemberian kompensasi yang efektif dan efisien secara langsung dapat membentuk stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung berpartisipasi dalam mendorong stabilitas serta pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Jefta dan M.Tony (2020) bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimana kompensasi adalah pengaruh paling besar daripada variabel lain.

## **2. METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian deskriptif, dimana dalam penelitian ini akan melihat karakteristik atau ciri-ciri dari obyek penelitian. Populasi yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari 120 orang karyawan PT MM di Jakarta Pusat. Dalam penelitian ini, kriteria responden yang dijadikan sampel adalah :Karyawan tetap PT MM Jakarta Pusat;Karyawan dengan tingkat pendidikan minimal SMA/SMK; Karyawan yang memiliki masa kerja minimal kurang dari satu tahun. Metode Analisisnya menggunakan alat bantu Metode PLS yang meliputi Analisis Validitas dan Reliabilitas, Koefisien Determinasi ( $R^2$ ), Uji Hipotesis.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengingatkan kembali bahwa subjek pada penelitian ini adalah konsumen PT MM di Jakarta. Penelitian ini menyebarkan kuisioner ke 120 responden. Dikarenakan 20 responden tidak lolos *screening question*. Sehingga data responden yang dapat digunakan adalah sebanyak 100 data responden. Dari 100 responden tersebut, penelitian ini meninjau responden berdasarkan jenis kelamin, umur, lama bekerja dan pendidikan untuk menggambarkan karakteristik dari masing masing responden.

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin pada responden penelitian ini dibagi menjadi pria dan wanita.

**Tabel 1**

*Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin*

Jenis kelamin	Jumlah (orang)		persentase
Pria	45		45%
Wanita	55	55%	
Total	100		100%

Sumber: Hasil Data Google Form

Tabel 1 menunjukkan pada penelitian ini responden yang berjenis kelamin wanita lebih banyak dibandingkan yang berjenis kelamin pria. Dari 100 responden pada penelitian ini, responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 45 orang (45%) sedangkan yang berjenis kelamin wanita berjumlah 55 orang (55%).

**Tabel 2**

*Karakteristik Responden Berdasarkan Umur*

Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
< 25	7	7 %
26-35	43	43 %
36-45	20	20
>46	30	30%
Jumlah	100	100%

Sumber: Hasil Data Google Form

Tabel 2 menunjukkan responden yang mengisi kuisioner berada pada umur 18 tahun sampai dengan 60 tahun. Dimana dari 100 responden, mayoritas responden adalah berumur 26 sampai dengan 35 tahun dimana berjumlah 43 orang ( 43 % ), sedangkan sisanya dapat dilihat dalam table diatas.

**Tabel 3**

*Karakteristik Responden Berdasarkan lama bekerja*

Lama Bekerja		
Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
< 1 tahun	23	23 %
1 s.d 5 tahun	56	56 %
6 s.d 7 tahun	14	14 %
>7 tahun	5	5 %
Jumlah	100	100 %

Sumber: Hasil Data Google Form

Tabel 3 menunjukkan mayoritas lama bekerja pada responden penelitian ini adalah antara 1 – 5 tahun lamanya sebanyak 56 orang/responden atau 56 %, dan sisanya dapat dilihat pada table di atas.

**Tabel 4**

*Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir*

Pendidikan Terakhir		
Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	12	12%
Diploma 3	18	18%
Sarjana/S1	60	60 %
Magister/S2	10	10%
Jumlah	100	100 %

*Sumber: Hasil Data Google Form*

Tabel 4 menjelaskan pada karakteristik berdasarkan jenjang pendidikan, mayoritas adalah karyawan berpendidikan Sarjana S1 berjumlah 60 orang (60%), dan sisanya dapat dilihat pada tabel diatas.

Pada bagian deskripsi objek penelitian, menjelaskan tanggapan responden terhadap hasil kuisioner yang dilakukan terhadap 100 responden. Tanggapan responden atas indikator Budaya Organisasi akan dipaparkan pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 5**  
*Tanggapan Responden atas Indikator Budaya Organisasi*

No	Pernyataan	Pilihan jawaban					Jawaban Terbanyak
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Melakukan inovatif	7	8	17	43	25	Setuju (43%)
2	Mentaati peraturan yg ada	4	10	12	44	30	Setuju (44%)
3	Sangat memperhatikan terhadap karyawan	5	10	11	45	29	Setuju (45%)
4	Memberikan motivasi kepada karyawan	4	10	12	44	30	Setuju (44%)
5	Kompetitif	5	10	11	45	29	Setuju (45%)
6	Organisasi terbuka	7	8	17	43	25	Setuju (43%)
7	Melakukan presisi dan Evaluasi pada waktunya	3	10	10	42	35	Setuju (42%)

*Sumber: Hasil Data Google Form*

**Tabel 6**  
*Tanggapan Responden atas Indikator Kepuasan Kerja*

No	Pernyataan	Pilihan jawaban					Jawaban Terbanyak
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan	5	10	11	45	29	Setuju (45%)
2	Pekerjaan yang menantang	3	10	10	42	35	Setuju (42%)
3	Besarnya Gaji yang diterima dan tepat waktunya	7	8	17	43	25	Setuju (43%)
4	Berkesempatan untuk promosi dan maju	4	10	12	44	30	Setuju (44%)
5	Pengawasan dari pimpinan dan metode yg diberikan	5	10	11	45	29	Setuju (45%)
6	Puas dengan rekan kerja dan atasan	4	10	12	44	30	Setuju (55%)
7	Puas atas lingkungan di tempat kerja	5	10	11	45	29	Setuju (55%)

*Sumber: Hasil Data Google Form*

**Tabel 7**  
*Tanggapan Responden atas Indikator Motivasi Kerja*

No	Pernyataan	Pilihan jawaban					Jawaban
----	------------	-----------------	--	--	--	--	---------

		Pilihan jawaban					Terbanyak
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Mencapai target kerja, kualitas dan tg jawab	3	10	10	42	35	Setuju (42%)
2	Berkomunikasi lancar	4	10	12	44	30	Setuju (44%)
3	Persahabatan baik	5	10	11	45	29	Setuju (45%)
4	Menghadapi resiko	7	8	17	43	25	Setuju (43%)
5	Dapat menjadi Pemimpin	4	10	12	44	30	Setuju (44%)
6	Menjadi Duta perusahaan	4	8	23	40	25	Setuju (40%)
7	Menjadi karyawan teladan	4	10	12	44	30	Setuju (44%)

Sumber: Hasil Data Google Form

**Tabel 8**  
*Tanggapan Responden atas Indikator kinerja karyawan*

No	Pernyataan	Pilihan jawaban					Jawaban Terbanyak
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas kerja baik	5	10	11	45	29	Setuju (45%)
2	Kuantitas kerja tercapai pada target yg ada	3	10	10	42	35	Setuju (42%)
3	Adanya kerja sama dan kerja kompak/kelompok	7	8	17	43	25	Setuju (43%)
4	Tanggung jawab dgn hasil dicapai	4	8	23	40	25	Setuju (40%)
5	Berinisiatif dan mandiri dlm ambil keputusan	5	9	12	43	31	Setuju (43%)

Sumber: Hasil Data Google Form

Setelah melakukan pengujian outer model dengan menjudi validitas dan reliabilitas pada data responden, selanjutnya perlu dilakukan pengujian inner model. Pengujian ini dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel pada penelitian ini. Pengujian inner model dilakukan dengan analisis multikolinearitas, koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Berikut merupakan hasil analisisnya. Hasil analisis multikolinearitas penelitian ini akan dipaparkan pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 9**  
*Hasil Analisis Multikolinearitas*

	KK	BO	MK
KK		3.230	3.769
BO			3.051
MK			

Sumber: Hasil Data SmartPLS 3.0

Tabel 9 menunjukkan nilai VIF yang kurang dari 10 (<10), yang menjelaskan bahwa pada penelitian ini, tidak ada multikolinearitas antara variabel bebas. Hasil analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 10**  
 Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

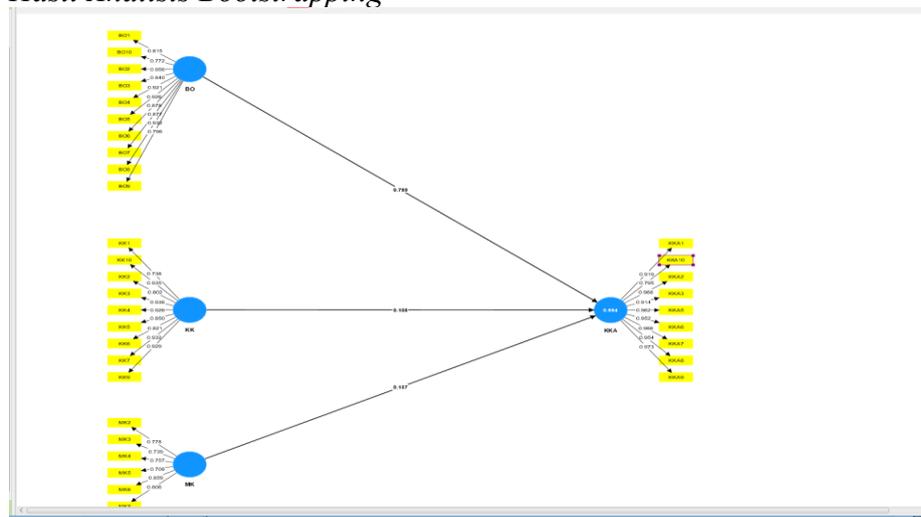
Keterangan	R Square	Adjusted R Square
KKA	0.964	0.962

Sumber: Hasil Data SmartPLS 3.0

Tabel 10 menjelaskan hasil pengujian koefisien determinasi. Dari tabel tersebut menjelaskan nilai  $R^2$  pada variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,964 dimana sebesar 96,4% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel yang terdapat pada penelitian ini, dan sisanya sebesar 3,6% oleh variabel lain tidak terdapat pada penelitian ini.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan analisis path coefficient. Analisis tersebut diukur dengan pengujian bootstrapping. Didukung atau tidaknya hipotesis dilihat dengan pengujian path coefficient dan p-value. Path coefficient yang diuji harus berkisar di antara -1 sampai dengan +1. Sedangkan p-value pada setiap hipotesis harus berada di bawah 0,05 (<0,05). Berikut merupakan gambar 1 yang menunjukkan hasil analisis bootstrapping pada penelitian ini.

**Gambar 1**  
 Hasil Analisis Bootstrapping



Berdasarkan gambar 1 yang menunjukkan hasil bootstrapping, peneliti meringkas hasil data tersebut ke dalam bentuk tabel yang ditampilkan pada tabel 11 sebagai berikut.

**Tabel 11**  
 Hasil bootstrapping

	Original sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P values
BO -> KKA	0.780	0.778	0.051	15.394	0.000
KK -> KKA	0.108	0.111	0.042	2.582	0.010
MK -> KKA	0.137	0.134	0.037	3.721	0.000

Sumber: Hasil Data SmartPLS 3.0

H1: Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pada tabel 4.11 menunjukkan nilai *path coefficient* pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.780 dan nilai p-value sebesar 0,000, dimana p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis 1/H1 diterima.

H2: Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pada tabel 4.11. menunjukkan nilai *path coefficient* pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.108 dan nilai p-value sebesar 0,010, dimana p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis kedua/H2 diterima.

H3: Motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Pada tabel 4.11 menunjukkan nilai *path coefficient* pada variabel motivasi kerja nilai terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.137 dan nilai p-value sebesar 0,000, dimana p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat diterima/ ditolaknya hipotesis yang ada pada penelitian ini. Dalam melakukan pengujian tersebut, maka dapat digunakan data hasil bootstrapping dari PLS untuk melihat pengaruh antar variable, data pada *path coefficient* pada tiap hipotesis yang berkisar diantara -1 sampai dengan +1, untuk menentukan apakah pengaruh variabel positif atau negatif. Sedangkan pada data nilai p-value dilakukan untuk melihat apakah pengaruh antar variabel bersifat signifikan atau tidak signifikan. Pengaruh antar variabel bersifat signifikan jika nilai p-value berada di bawah 0,05. Sehingga jika nilai p-value diatas 0,05 maka kaitan antar variabel tersebut bersifat tidak signifikan. Setelah menguji *path coefficient* dan p-value. *Effect size* juga diuji untuk melihat efek dari kaitan antar variabel. *Effect size* dibagi menjadi tiga golongan yaitu, 0,02 untuk efek kecil, 0,15 untuk efek sedang, dan 0,35 untuk efek besar.

Pada pengujian hipotesis kesatu, H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT MM di Jakarta dan pengaruh tersebut memiliki efek sedang. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Phau (2016) mengatakan dalam menunjukkan hubungan antara kualitas layanan dengan kepuasan pelanggan pada industri penerbangan, mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas layanan dengan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nawawi dan Puspitowati (2015), pada penelitian tersebut terbukti bahwa kualitas layanan merupakan predictor yang positif terhadap kepuasan pelanggan civitas akademika pada Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara. Kualitas layanan memiliki dampak langsung pada kepuasan pelanggan. Pelanggan PT MM yang menganggap bahwa mereka telah memiliki tingkat kualitas layanan yang tinggi biasanya memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Sangat penting bahwa PT MM memastikan bahwa sumber daya mereka memberikan kualitas interaksi tingkat tinggi (mis. staf yang profesional, staf yang sopan), kualitas lingkungan fisik (mis. fasilitas perusahaan) dan *outcome quality* (mis. keselamatan dan keamanan) untuk membuat pelanggan puas.

Pada pengujian hipotesis kedua, H<sub>2</sub>: Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini membuktikan bahwa Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT MM dan pengaruh tersebut memiliki efek sedang. Sehingga pengujian hipotesis kedua atau H2 didukung. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ogba dan Izogo (2015), serta Singh dan Slack (2020) yang membuktikan pengaruh kualitas layanan dengan loyalitas pelanggan.

Pada pengujian hipotesis ketiga, H<sup>3</sup>: motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini membuktikan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT MM di Jakarta dan pengaruh tersebut memiliki efek sedang. Sehingga pengujian hipotesis ketiga: H<sup>3</sup> didukung. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohd et al. (2019), dimana penelitian tersebut membuktikan motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada pelanggan Malaysia Airlines. Efek positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan menegaskan bahwa pelanggan yang puas cenderung memiliki niat untuk menggunakan Ketika seorang pelanggan puas dengan layanan yang diberikan, maka layanan yang mereka beli telah memenuhi kebutuhan yang mereka inginkan. Pelanggan yang puas dengan pengalaman belanja mereka dan senang dengan mereka cenderung mengatakan hal-hal positif tentang PT MM kepada orang lain.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut merupakan kesimpulan hasil dari penelitian ini.

1. Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
  2. Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
  3. Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- Berikut merupakan saran yang diberikan peneliti.

1. Peneliti menyarankan kepada PT MM untuk memperhatikan budaya organisasi. Meskipun hasil pada penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung yang tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Kepuasan kerja yang diberikan PT MM juga perlu ditingkatkan. Karena penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja yang ditawarkan perusahaan dapat membuat karyawan menjadi puas. Dilihat dari pengujian hipotesis penelitian ini, karyawan yang puas menimbulkan kinerja karyawan pada perusahaan.
3. Untuk peneliti selanjutnya, peneliti menyarankan untuk meneliti di beberapa kota di Indonesia. Sehingga hasil yang didapatkan tidak hanya mewakili satu daerah saja, melainkan dapat digunakan sebagai acuan untuk beberapa daerah di Indonesia.
4. Peneliti selanjutnya perlu menambahkan beberapa variabel lain. Untuk menunjukkan variabel-variabel lain yang mungkin memberikan hasil yang lebih baik. Dan juga jumlah sampel penelitiannya ditambah, agar hasil yang didapatkan lebih akurat. dan juga memperbanyak kriteria sampel yang dapat dijadikan responden pada penelitian agar responden menjadi lebih terarah.

#### Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan penelitian ini khususnya Ketua LPPM Untar dan Stafnya yang telah mendanai penelitian ini, juga terima kasih karyawan PT MM yang telah bersedia menjadi responden untuk penelitian ini, dan mahasiswa FE Untar yang membantu sebagai asisten peneliti.

#### REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2013) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13<sup>th</sup> Edition*. Kogan Page. London.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Proceedings of MICoMS 2017. 1*.

- Erawati, K. N., Sitiari, N. W., & Indiani, N. L. P. (2019). The Effect of Stress and Working Environment on Employee Performance through Motivation Mediation: A Case Study on International Restaurant in Badung Bali. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*. 6(1).
- Ghozali. (2014). *Partial Least Squares, Konsep, Metode, dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Jr., Joseph F., et. al. (2011). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Hasibuan., H. M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Askara. Jakarta
- Hermawan, R. T., & Hasibuan, s. (2019). Analisis Pengaruh Tingkat Pengalaman dan Coaching Style terhadap Kualitas Kepemimpinan Manajer Proyek dalam Upaya Peningkatan Produktivitas di PT. JCI. *Jurnal Pasti*. 9(1)
- Huseno, T. (2016). *Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja*. Media Nusa Creative. Malang.
- Ihsani, N., & Wijayanto, A. (2020). The Effect of Organizational Culture, Motivation, And Job Satisfaction on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. 1(4).
- Lin, C.-P. L., Huang, H.-T., & Huang, T. Y. (2020). The Effects of Responsible Leadership And Knowledge Sharing On Job Performance Among Knowledge Workers. *Personnel Review*. 49(9)
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019) *Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development Third edition*. Sage Publications Inc. California.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan* Cetakan ke-8. Bandung : Rosda.
- Maria, E. (2019). The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee performance Through Work Motivation as Mediation. *International Review of Management and Marketing*. 9(3).
- Mathis, R. L., & Jakscon, J. H. (2010). *Human Resources Management Thirteenth Edition*. Mason: South-Western, Cengage Learning
- Nawawi, M. T. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan/ti Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Karyawan Outsourcing PT. J Yang Ditempatkan Di Kampus II Untar Jakarta). *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*. 3(1)
- Omollo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resources Studies*. 5(2)
- Riyadi, S. (2019) The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation toward Job Stress and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*. 9(3).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Terjemahan : Sabran, B., & Putera, B. D. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Robbins, Stephen. P. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Klaten: PT Intan Sejati
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R.N., & Uhl-Bien, M. (2020). *Organizational Behaviour 11<sup>th</sup> Edition*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.