

**Kekuatan Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Dalam Membangun Kinerja Karyawan**

*The Strength of Job Satisfaction, Organizational Culture and Commitment in Building Employee Performance*

**Agus Utomo\*<sup>1</sup> Anggoro Panji Nugroho\*<sup>2</sup>**

Univeristas Dharma AUB Surakarta

Email:\*<sup>1</sup> [agus\\_utomo@stie-aub.ac.id](mailto:agus_utomo@stie-aub.ac.id), \*<sup>2</sup>[anggoro\\_p\\_nugroho@stie-aub.ac.id](mailto:anggoro_p_nugroho@stie-aub.ac.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (2) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan; (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (4) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; dan (5) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Digunakan analisis *path* dalam permodelan penelitian ini. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis, dengan uji kualitas data yaitu validitas digunakan metode *product moment* dari *pearson* dan reliabilitas diukur dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, selanjutnya dilakukan regresi *path analysis path analysis* dengan serangkaian proses uji hipotesis parsial, uji serempak, uji determinasi dan uji korelasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri. Jumlah sampel menggunakan teknik simple random sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 72 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer menurut menggunakan kuesioner. Kuesioner untuk masing-masing jawaban menggunakan skala *likert*. Berdasarkan hasil dan pembahasan, kesimpulan dalam penelitian ini adalah jalur langsung kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri, selanjutnya secara langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri, Jalur tidak langsung melalui komitmen organisasi tidak efektif sebagai jalur intervening bagi kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi signifikan, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi signifikan, namun pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri tidak signifikan. Saran kepada manajemen PDAM Kabupaten Wonogiri untuk memprioritaskan peningkatan perilaku budaya organisasi, selanjutnya perlu memperhatikan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri, apabila ha ini dilakukan sesuai temuan konseptual penelitian ini, akan nampak perkembangan atau perubahan perilaku kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri yang meliputi peningkatan ; kuantitas kerja; kualitas kerja; prestasi kerja; perilaku kerja dan meningkatnya tanggung jawab para karyawan.

**Kata kunci:** Kepuasan kerja, Budaya organisasi, Komitmen organisasi, Kinerja Karyawan.

**Abstract**

*This study aims to analyze (1) the effect of job satisfaction on organizational commitment (2) the influence of organizational culture on employee organizational commitment; (3) the effect of job satisfaction on employee performance (4) the influence of organizational culture on employee performance; and (5) the effect of organizational commitment on employee performance. Path analysis is used in the modeling of this research. The data analysis technique is to test the hypothesis, with data quality testing, namely the validity of using the Pearson product moment method and reliability being measured using the Cronbach's Alpha technique, then path analysis path analysis regression is carried out with a series of partial hypothesis testing processes, simultaneous tests, determination tests and correlation tests. This research was conducted by taking samples of PDAM Wonogiri Regency employees. The number of samples using simple random sampling technique, with a total sample of 72 employees. The type of data used is primary data by using a questionnaire. The questionnaire for each answer uses a Likert scale. Based on the results and discussion, the conclusion in this study is that the direct path of job satisfaction has a significant effect on the performance of PDAM Wonogiri Regency employees, then directly organizational culture has a significant effect on the performance of Wonogiri Regency PDAM employees, the indirect path through organizational commitment is not effective as an intervening route for satisfaction. work and organizational culture on the performance of PDAM Wonogiri Regency employees. The effect of job satisfaction on organizational commitment is significant, the influence of organizational culture on organizational commitment is significant, but the effect of organizational commitment on the performance of PDAM Wonogiri Regency employees*

*is not significant. Suggestions to the management of PDAM Wonogiri Regency to prioritize improving organizational culture behavior, then it is necessary to pay attention to efforts to increase job satisfaction of PDAM Wonogiri Regency employees, if this is done according to the conceptual findings of this study, it will appear developments or changes in performance behavior of PDAM Wonogiri Regency employees which include increasing ; work quantity; Work quality; work performance; work behavior and increased responsibility of employees.*

**Keywords:** *job satisfaction, organizational culture, organizational commitment, employee performance.*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan suatu organisasi atau perusahaan berjalan melalui interaksi berbagai perilaku orang yang ada dalam suatu organisasi. Perilaku individu, kelompok bahkan perilaku organisasi akan memberikan peran peting dalam kemajuan sebuah organisasi. Organisasi sebagai sekumpulan individu yang memiliki tujuan bersama, dengan regulasi organisasi diupayakan untuk mencapai tujuan organisasi, kunci kesuksesan sebuah organisasi sepenuhnya tergantung pada individu yang ada pada organisasi, maka performance atau kinerja individu sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai masalah yang berkenaan dengan kualitas sumberdaya manusia seringkali berdampak pada kinerja organisasi. Upaya organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan harus dirumuskan ke dalam visi organisasi. Visi organisasi merupakan arah yang akan dituju oleh organisasi tersebut di masa mendatang. Pertimbangan untuk menyatakan visi adalah agar setiap anggota benar-benar memahami seperti apakah organisasinya. Visi adalah sebuah seruan semboyan yang memberdayakan orang dan membuat mereka percaya bahwa mereka mampu melakukannya. Setelah visi terbentuk, manajemen puncak dan personil kunci perusahaan merumuskan misi dan tujuan perusahaan. Apabila manajemen puncak dan personil kunci misi dan tujuan mereka yang unik, orang-orang akan berpartisipasi, aktivitas kerja menjadi terfokus. Perencanaan akan lebih mudah terlaksana, berbagai peluang menjadi mudah ditangkap dan direbut. D'Sousa (2006)

Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri, sebagai perusahaan public yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Wonogiri. PDAM Kabupaten Wonogiri merupakan perusahaan yang bersifat profit motif dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat, hal ini menyebabkan PDAM Kabupaten Wonogiri harus berusaha keras agar pelayanan pada masyarakat dapat maksimal dan PDAM Kabupaten Wonogiri juga dapat memperoleh keuntungan guna menutup biaya operasional perusahaan dan pada akhirnya mampu mendorong peningkatan pendapatan daerah. Tugas inilah yang harus di emban oleh jajaran direksi dan seluruh karyawan. Kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri menjadi hal yang penting dalam mensukseskan tugas dan fungsinya.

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Mc. Kenna dan Mc.Kenna dan Beech (1995) menyatakan beberapa indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu karyawan menurut, antara lain; Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten.; Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi.; Kualitas pekerjaan.; Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim. Atas dasar fenomena di atas, maka kinerja karyawan/pegawai menjadi tema penting dalam kegiatan penelitian ini.

Selain kinerja perilaku individu dalam organisasi akan nampak salah satu yang penting dan menonjol, yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi dipandang sebagai sebuah perilaku karyawan dalam mendukung perilaku kinerja karyawan. Komitmen organisasional merupakan sikap yang

menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya Luthans, (2011). Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dalam studi manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi telah menjadi hal penting yang telah banyak didiskusikan dan diteliti. Seberapa jauh komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh (Sarido dan Euis Soliha (2016); Fathia *et al* (2018)) menyatakan komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. sedangkan Hartanto (2016) menyatakan tidak signifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.

Aspek selanjutnya adalah kepuasan kerja, perilaku ini memiliki peran yang tak kalah penting dalam sebuah perusahaan, artinya manakala karyawan memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi, maka akan berdampak pada komitmen dan kinerjanya. Menurut Locke (1997) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap individu atas penilaian perasaan emosi positif dan negatif terhadap suatu pekerjaan yang dihadapi. Sutrisno (2017) menyatakan kepuasan kerja merupakan tingkat dimana individu merasa positif atau sebaliknya tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Perasaan individu senang atau tidak senang atas pekerjaan terhadap pekerjaan terbentuk bila ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan keinginan individu dalam bekerja Robbins, (2018). Asharini (2018) menjelaskan dalam temuan penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Lumbantoruan, (2015), menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Murtiningsih Retno Sari (2019) mengemukakan dalam hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Murty dan Hudiwinarsih (2012), menjelaskan dalam hasil penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi Menurut Monday dan Noe (1996), merupakan sistem dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku, budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut Engel (1995) menyatakan nilai dan simbol-simbol yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan kinerja tergantung nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma.

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono, *et al*, (2019), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian Yani dan Kristanto, (2015), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Pujiati, *et.al* (2021) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

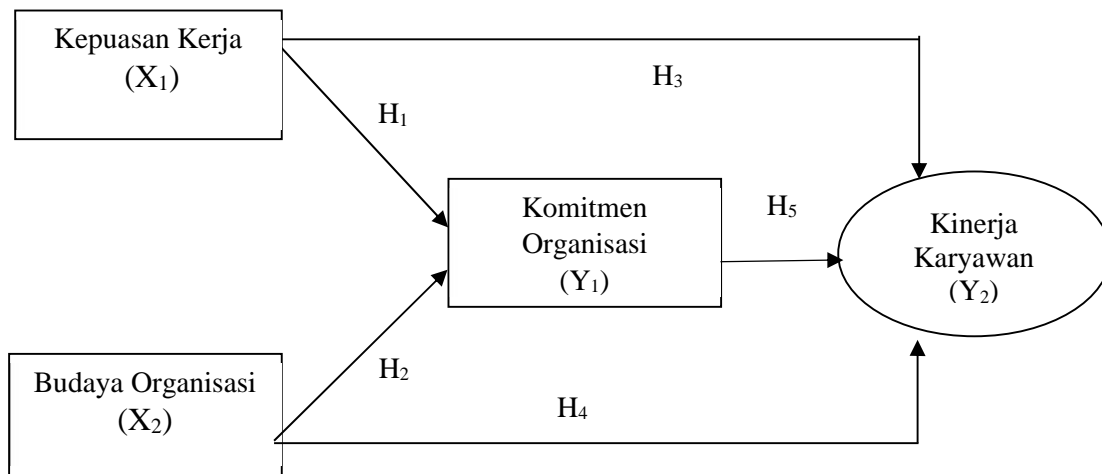
Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepuasan kerja dan budaya organisasi atas komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dengan harapan untuk dapat memenuhi tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Kekuatan Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Dalam membangun Kinerja Karyawan pada PDAM Kabupaten Wonogiri.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kabupaten Wonogiri yang beralamat di Jl. Jambu Air I No.3, Kajen, Giripurwo, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri, Jawa Tengah 57612. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret-Mei 2022. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri. Jumlah sampel ditentukan menggunakan teknik simple random sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 72 karyawan. Jenis data yang digunakan adalah data primer menurut menggunakan kuesioner. Kuesioner berisi pernyataan - memberikan skor untuk masing-masing jawaban menggunakan skala *likert*.

Untuk menganalisis (1) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (2) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan; (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (4) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; dan (5) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Digunakan analisis *path* dalam permodelan penelitian ini. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis, diawali dengan uji kualitas data yaitu validitas digunakan metode *product moment* dari *pearson* dan reliabilitas diukur dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, selanjutnya dilakukan regresi *path analysis* dengan serangkaian proses uji hipotesis parsial, uji serempak, uji determinasi dan uji korelasi.

Kerangka konseptual penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1. berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual di atas menjelaskan bahwa penelitian ini melihat pengaruh variabel kepuasan kerja (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>), sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan (Y<sub>2</sub>) sebagai variabel dependen secara langsung maupun melalui komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>) sebagai variabel intervening secara tidak langsung.

Dimensi kepuasan kerja dikembangkan dari Robbins, (2006): a). pekerjaan itu sendiri, b). gaji, c). peluang promosi, d). tingkat dan kualitas pengawasan, e). hubungan rekan kerja. Dimensi budaya organisasinya, yang meliputi (a) Inovasi dan pengambilan risiko (b) Perhatian pada rincian (c) Orientasi hasil (d) Orientasi manusia (e) Orientasi tim (f) Agresivitas. (g) stabilitas di adopsi dari Robbins dan Judge, (2018). Ukuran komitmen organisasi yang di adopsi untuk penelitian ini dikembangkan dari konsep Allen & Meyer (1990) antara lain : a). komitmen afektif, b). komitmen berkelanjutan, dan c). komitmen normatif. Kinerja pegawai diukur dengan mengembangkan dimensi yang diadopsi dari Mangkunegara, (2008): a). kuantitas kerja, b). kualitas kerja, c). prestasi kerja, d). perilaku kerja dan 5).

tanggung jawab. Konseptual penelitian mereferensi beberapa teori, sehingga dilogikakan konseptual linier secara teoritis, dan akan diuji linieritas secara statistic.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepuasan kerja diukur dengan 6 indikator, Budaya organisasinya, dengan 7 indikator. Komitmen organisasi 5 Indikator, serta Kinerja karyawan diukur dengan 6 indikator, setelah dilakukan uji validitas dengan metode *product moment* dinyatakan bahwa seluruh butir item pertanyaan dapat disimpulkan valid. Uji reliabilitas teknik *Cronbach's Alpha*, seluruh konstruk memiliki skor > 0,60, sehingga dinyatakan reliable. Sehingga seluruh data selanjutnya dianalisis regresi menggunakan konsep Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. Hasil output regresi dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Regresi Tahap 1**

| Keterangan                              | Regresi |       | Korelasi |       | F.Sig | R <sup>2</sup> |
|---|---------|-------|----------|-------|-------|----------------|
|   | Beta    | Sig.  | Pearson  | Sig.  |       |                |
| Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi    | 0,237   | 0,022 | 0,696    | 0,000 | 0,000 | 0,664          |
| Budaya Organisasi → Komitmen Organisasi | 0,023   | 0,000 | 0,804    | 0,000 |       |                |

Sumber: Hasil olah data primer 2022

Dari rekapitulasi uji regresi tahap 1 dari tabel 1 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Persamaan regresi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,237 X_1 + 0,023 X_2 +$$

Hal tersebut dapat dinyatakan bahwa, Pertama; manakala kepuasan kerja ditingkatkan, maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,237, dengan asumsi budaya organisasi konstan, Kedua; manakala budaya organisasi ditingkatkan, maka komitmen organisasi meningkat sebesar 0,023, dengan asumsi kepuasan kerja konstan.

b) Pengujian hipotesis statistik:

) Hipotesis pertama, menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,022 < 0,050$ , maka hasil pengujian Hipotesis Terbukti.

) Hipotesis kedua, menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,00 < 0,050$ , maka hasil pengujian Hipotesis Terbukti.

c) Uji serempak (Uji-F) :

Hasil uji secara serempak (uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

d) Uji Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Dengan melihat tabel 1, Nilai R<sup>2</sup> square total sebesar 0,664 yang artinya variabel komitmen organisasi dijelaskan oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi sebesar 66,4% dan sisanya sebesar 33,6% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misalnya lingkungan kerja, disiplin kerja.

Tabel rekapitulasi regresi tahap 2, tampak sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi Regresi Tahap 2**

| Keterangan                             | Regresi |       | Korelasi |       | F.Sig | R <sup>2</sup> |
|--|---------|-------|----------|-------|-------|----------------|
|  | Beta    | Sig.  | Pearson  | Sig.  |       |                |
| Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan      | 0,287   | 0,000 | 0,789    | 0,000 | 0,000 | 0,827          |
| Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan   | 0,621   | 0,000 | 0,888    | 0,000 |       |                |
| Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan | 0,067   | 0,408 | 0,772    | 0,000 |       |                |

Sumber: Hasil olah data primer 2022

Dari rekapitulasi uji regresi tahap 1 dari tabel 1 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Persamaan regresi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,287 X_1 + 0,621 X_2 + 0,067 Y_1 +$$

Hal tersebut dapat dinyatakan bahwa, manakala Pertama; kepuasan kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,287, dengan asumsi budaya organisasi dan komitmen organisasi konstan, Kedua; manakala budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,621, dengan asumsi kepuasan kerja dan komitmen organisasi konstan, Ketiga; manakala komitmen organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,067, dengan asumsi kepuasan kerja dan budaya organisasi konstan,

b) Pengujian hipotesis statistik:

) Hipotesis ketiga, menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,022 < 0,050$ , maka hasil pengujian Hipotesis Terbukti.

) Hipotesis keempat, menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,000 < 0,050$ , maka hasil pengujian Hipotesis Terbukti.

) Hipotesis kelima, menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,408 > 0,050$ , maka hasil pengujian Hipotesis Tidak Terbukti.

c) Uji serempak (Uji-F) :

Hasil uji secara serempak (uji F) pada persamaan kedua diketahui besarnya nilai  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama Kepuasan Kerja Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

d) Uji Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Dengan melihat tabel 2, Nilai R<sup>2</sup> square total sebesar 0,827 yang artinya variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh kepuasan kerja budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar 82,7% dan sisanya sebesar 17,3% dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misalnya lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan.

Dalam *path analysis* pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct* dan *indirect effect*) atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Karena ada dua tahap hasil regresi yang dilakukan, maka dalam *path analysis* dilakukan perhitungan skor determinasi (R<sup>2</sup>) total serta dilakukan uji hubungan/korelasi antar variabel,

Langkah selanjutnya menghitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Dari Rekapitulasi Uji Regresi Tahap 1 dan 2, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan Determinasi (R<sup>2</sup>) total sebagai berikut; Dengan melihat tabel 1, penetapan determinasi dalam analisis jalur dilakukan dengan melihat besarnya varian yang dilambangkan dengan besarnya  $e_1 = \sqrt{1 - R^2}$ , diketahui besarnya Adj R<sup>2</sup> adalah, 0,664, dalam konsep path analysis dilakukan proses penghitungan

berikut  $e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,664} = \sqrt{0,336} = 0,579$ . Berikutnya dengan melihat tabel 2, penetapan determinasi dalam analisis jalur dilakukan dengan melihat besarnya varian yang dilambangkan dengan besarnya  $e_1 = \sqrt{1 - R^2}$ , dengan melihat tabel uji determinasi persamaan 2 diketahui besarnya Adj  $R^2$  adalah, 0,827, dalam konsep path analysis dilakukan proses penghitungan berikut  $e_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,827} = \sqrt{0,173} = 0,415$ , maka Determinasi ( $R^2$ ) total sebagai berikut;  $R^2 = 1 - \{(e_1)^2 \times (e_2)^2\}$  :  $R^2 = 1 - \{(0,579)^2 \times (0,415)^2\} = 1 - \{(0,323) \times (0,173)\} = 1 - 0,0562 = 0,9438$ .

Nilai  $R^2$  square total sebesar 0,9438 yang artinya variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variable kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebesar 94,4%, angka 94,4% menunjukkan bahwa model tersebut sangat baik, artinya penetapan variable independen (kepuasan kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi) sangat tepat atau kuat untuk mengukur kinerja karyawan.

Penentuan kuat lemahnya koefisien korelasi (r) atau arti harga nilai r akan dikonsultasikan dengan table interpretasi nilai r yang dikemukakan oleh Arikunto (2006: 276). Dari tabel regresi tahap 1 dan tahap 2 dapat diketahui hubungan atau korelasi antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Korelasi Kepuasan kerja dengan Komitmen Organisasi (Table 1)  
Koefisien korelasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0,696 sehingga hubungan antara kedua variabel kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$
- b. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi (Tabel 1)  
Koefisien korelasi budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,804 sehingga hubungan antara kedua variabel sangat kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$
- c. Korelasi antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan (table 2)  
Koefisien korelasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,789 sehingga hubungan antara kedua variabel kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$
- d. Korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan (table 2)  
Koefisien korelasi budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0,888 sehingga hubungan antara kedua variabel sangat kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$
- e. Korelasi antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan (table 2)  
Koefisien korelasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah 0,772 sehingga hubungan antara kedua variabel kuat. Korelasi dua variabel bersifat signifikan karena angka signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$

Untuk menghitung kontribusi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam *path analysis* disajikan table 3 sebagai berikut.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

| No. | Antar Variabel                        | Pengaruh langsung | Pengaruh tidak langsung | Pengaruh Total |
|-----|---------------------------------------|-------------------|-------------------------|----------------|
| 1   | Kepuasan kerja    Kinerja Karyawan    | 0,287**           | -                       | -              |
| 2   | Budaya organisasi    Kinerja Karyawan | 0,621**           | -                       | -              |

|   |                                    |                              |   |                            |                            |
|---|------------------------------------|------------------------------|---|----------------------------|----------------------------|
| 4 | Kepuasan kerja<br>Kinerja Karyawan | Komitmen organisasi          | - | 0,237** x 0,067<br>= 0,016 | 0,287** +0,016<br>= 0,303  |
| 5 | Budaya organisasi<br>organisasi    | Komitmen<br>Kinerja Karyawan | - | 0,023** x 0,067<br>= 0,015 | 0,621** + 0,015<br>= 0,636 |

\*\*\*) signifikan

Sumber: Hasil olah data primer 2022

Dari Table 3 di atas diketahui jalur langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan merupakan jalur yang paling dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,621 signifikan, selanjutnya jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0,287 signifikan. Dari analisis diatas tampak bahwa komitmen organisasi tidak efektif sebagai jalur intervening bagi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, hal ini karena pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari hasil analisis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,022 < 0,050$ , hal ini mengandung pengertian manakala kepuasan kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri akan mengalami peningkatan secara bermakna, temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Lumbantoruan, (2015) dan Asharini (2018). Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Implikasi dari temuan ini, dapat direkomendasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, maka upaya tersebut dilakukan dengan memperhatikan indikator kepuasan kerja yang meliputi upaya manajemen PDAM Kabupaten Wonogiri menekankan agar karyawan menyukai pekerjaan itu sendiri, manajemen mendorong peningkatan kesejahteraan dari gaji, manajemen memberikan kesempatan luas peluang promosi kepada karyawan, manajemen perlu melakukan peningkatan kuantitas dan kualitas pengawasan, dan manajemen mendorong karyawan untuk selalu menjaga hubungan yang menyenangkan dengan rekan kerja di lingkungan PDAM Kabupaten Wonogiri.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil analisis diketahui dari nilai signifikansi  $0,000 < 0,050$ , Hal ini dapat dimaknai, manakala budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan secara signifikan. temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wicaksono, *et al*, (2019), Yani dan Kristanto, (2015), dan Pujiati, *et.al* (2021) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hartanto (2016) menyatakan tidak signifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Hal ini atas dasar analisis *path* dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari temuan ini, dapat direkomendasikan bahwa peningkatan budaya organisasi lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, maka upaya tersebut dilakukan dengan memperhatikan indikator budaya organisasi yang meliputi upaya manajemen PDAM Kabupaten Wonogiri mendorong karyawan untuk selalu meningkatkan inovasi dan pengambilan risiko; menekankan karyawan dalam bekerja untuk selalu memperhatikan pada rincian tugas dan fungsinya; menekankan kepada para karyawan untuk berorientasi pada dalam setiap tugas; manajemen perlu



menekankan orientasi rasa kemanusiaan dalam melaksanakan setiap pekerjaan; menekankan pada karyawan agar dalam bekerja berorientasi pada tim; mendorong karyawan agar selalu mengembangkan agresivitas dalam bekerja; dan pentingnya karyawan dalam menjaga stabilitas di lingkungan PDAM Kabupaten Wonogiri.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, kesimpulan dalam penelitian ini adalah jalur langsung Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri, selanjutnya jalur langsung Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri.

Jalur tidak langsung melalui komitmen organisasi tidak efektif sebagai jalur intervening bagi kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi signifikan, pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi signifikan, namun pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri tidak signifikan.

Saran peneliti untuk manajemen PDAM Kabupaten Wonogiri untuk memprioritaskan peningkatan perilaku budaya organisasi, selanjutnya perlu memperhatikan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri, apabila hal ini dilakukan sesuai temuan konseptual penelitian ini, akan nampak perkembangan atau perubahan perilaku kinerja karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri yang meliputi peningkatan ; kuantitas kerja; kualitas kerja; prestasi kerja; perilaku kerja dan tingkat tanggung jawab para karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk menguji kembali temuan ini, agar berkembang konsep atau model dalam kajian terkait dengan kinerja karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allen dan Meyer. 1990. *Commitment in the Workplace (Theory Research and Application)*. London: Sage Publication.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Miniard, P.W. 1995. *Consumer Behavior*, 8th d, Orlando: The Dryden Press.
- Fathia, M., Suharto, & Sodikin, A. (2018). Effect of Leadership and discipline on employee performance through employee organization commitment Bank Jabar Banten (BJB). *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 130-139.
- Locke, Edwin. 1997. *Esensi Kepemimpinan*. Jakarta : Mitra Utama.
- Lumbantoruan, E. R. (2015). Pengaruh kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan dan perilaku kewargaan sebagai variabel intervening (studi pada PT. Perindustrian dan Perdagangan Crumb Rubber Pekanbaru). *JOM FEKON*, 2(1), 1–10. Retrieved from <https://www.jom.unri.ac.id>
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Company.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McKenna, E & Beech, N, 1995, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall International Ltd.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. (2005). *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.

- Murtiningsih Retno Sari (2019) Masihkah Job Satisfaction Dan Motivation Memengaruhi Organizational Commitment?. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*. [Vol. 12 No. 1 \(2019\): Maret](#).
- Murty, Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih (2012). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi kasus Pada Perusahaan Manufaktur Surabaya)*. *Journal.Perbanas.The Indonesian Accounting Review* Volume 2, No, 2, Juli 2012 page 215 – 228.
- Nurma Asri Asharini, Suhatmini Hardyastuti, Irham (2018) The Impact Of Quality Of Work Life And Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru Pg-Ps Madukismo, *Jurnal Agro Ekonomi*, Vol 29, No 1, Juni 2018,
- Pujiati Rahmi, Rama Kurniawan, Sunia Ardiyanti (2021). Analysis of the Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Improving Employee Performance, *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, Vol 2, No 1 (2021)
- Robbins P, Stephen and Judge A, Timothy. (2006). *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior ( Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat
- Sarido dan Euis Soliha (2016). Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Dan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Telaah Manajemen*. [Vol. 13 No. 2 2016](#)
- Sousa, D. (2006) *How the Brain Learns*. 3rd Edition, Corwin Press, Thousand Oaks, CA. Gibson (1997)
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana .
- Wicaksono, Umiyati & Abidin. 2019. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Kecamatan Wates Kabupaten Blitar. *Jurnal Respon Publik* ISSN: 2302-8432 Vol. 13, No. 5, Tahun 2019, Hal: 82-86
- Yani & Kristanto, 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kopega PLN Sektor Priok Jakarta. *Jurnal Online Internasional & Nasional* Vol. 3 No.2, Juli – Desember 2016 ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper)