

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KESEIMBANGAN
KERJA-HIDUP TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PERUMDA TIRTANADI CABANG SEI AGUL**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

Nama	: M.Azhari Ananda.S
NPM	: 2205160265
Program Studi	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : M. AZHARI ANANDA. S
NPM : 2205160265
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas : PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN
Akhir : KESEIMBANGAN KERJA-HIDUP TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PERUMDA TIRTANADI
CABANG SEI AGUL

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II


Dr. LILA BISMALA. S.T., M.Si


WILLY YUSNANDAR. S.E., M.Si

Pembimbing

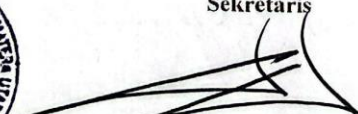

Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E, M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris


Dr. RADIMAN, S.E., M.Si


Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : M. AZHARI ANANDA. S.
N.P.M : 2205160265
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI
DAN KESEIMBANGAN KERJA - HIDUP TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTANADI
CABANG SEI AGUL

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, SE, M.M.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AGUS SAMI, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : M. Azhari Ananda. S.
NPM : 2205160265
Dosen Pembimbing : Dr. Muhammad Irfan Nasution, SE, M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Keseimbangan Kerja - Hidup Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirtanadi Cabang Sei Agul

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Partisipasi hal kerja dan kegiatan di perusahaan.	9/4/20	f
Bab 5	Survei Selera	11/4/20	f
Daftar Pustaka	Referensi harus sesuai	9/4/20	f
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACE Survei meja hijau	11/4/20	f

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUSSANI, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. MUHAMMAD IRFAN NASUTION, SE, M.M.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : M. Azhari Ananda. S.
N.P.M : 2205160265
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Keseimbangan Kerja -
Hidup Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pdam Tirtanadi Cabang Sei
Agul

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, April 2026

Saya yang menyatakan



M. Azhari Ananda. S.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK
PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KESEIMBANGAN
KERJA-HIDUP TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUMDA
TIRTANADI CABANG SEI AGUL

M. Azhari Ananda. S
NPM: 2205160265

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: azhariananda9@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan pada Perumda Tirtanadi. Permasalahan dalam penelitian ini didasarkan pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai faktor yang saling berkaitan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS, yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, serta pengujian hipotesis melalui uji t dan uji F.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor yang saling mendukung, baik dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan kerja.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup memiliki peranan dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkelanjutan dalam mengelola ketiga faktor tersebut secara seimbang guna mendukung terciptanya kinerja yang optimal.

Kata Kunci: Motivasi, Budaya Organisasi, Keseimbangan Kerja-Hidup, Kinerja Karyawan

ABSTRACT
**THE EFFECT OF MOTIVATION, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK-
LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PERUMDA TIRTANADI,
SEI AGUL BRANCH**

M. Azhari Ananda. S
NPM: 2205160265

Faculty of Economics and Business
Muhammadiyah University of North Sumatra
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Medan 20238
E-mail: azhariananda9@gmail.com

This study aims to analyze the influence of motivation, organizational culture, and work-life balance on employee performance at Perumda Tirtanadi. The research problem is based on the importance of human resource management in improving employee performance through various interrelated factors.

The research method used was a quantitative approach, with data collection techniques involving the distribution of questionnaires to employees. Data analysis was conducted using SPSS, which included validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing using t-tests and F-tests.

The research results show that motivation, organizational culture, and work-life balance each influence employee performance. Furthermore, these three variables collectively influence employee performance. This indicates that employee performance is influenced by a combination of mutually supportive factors, both internal and external to the employee.

The conclusion of this study is that motivation, organizational culture, and work-life balance play a role in shaping and improving employee performance. Therefore, ongoing efforts are needed to manage these three factors in a balanced manner to support optimal performance.

Keywords: Motivation, Organizational Culture, Work-Life Balance, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul **“Penagruh Motivasi, Budaya Organisasi Dan Keseimbangan Kerja-Hidup Terhadap Kinerja Karyawan Di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul”**.

Shalawat berangkaikan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad Sallallahu Alaihi wasalam yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini.

Dalam penulisan proposal ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang penulis sajikan, baik pemilihan bahasa, penjelasan, dan isi dari proposal ini. Untuk itu kritik dan saran yang positif sangat diharapkan penulis untuk pengembangan wawasan dan pencapaian hasil penelitian yang lebih baik dari sebelumnya. Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti - hentinya, dari pihak - pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada penulis. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua Ayahanda dan Ibunda yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, bimbingan serta doa, sehingga penulis termotivasi dalam menyusun proposal ini.

2. Bapak Dr. Agussani, M.A.P selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.S.C., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E, M.M., selaku Dosen Pembimbing pada penulisan proposal yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya proposal ini.
9. Bapak dan Ibu dosen serta Staf Pegawai yang banyak membantu penulis dalam memberikan informasi akademik dan membantu penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
10. Kepada bapak dan ibu staf yang ada di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul yang telah mengijinkan penulis melakukan penelitian.

11. Sahabat-sahabat seperjuangan tercinta yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyusun proposal ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian proposal ini dan semoga dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, April 2026
Penulis,

M. Azhari Ananda. S
NPM : 2205160265

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB 2 LANDASAN TEORI	13
2.1 Uraian Teori	13
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.2 Faktor Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan	15
2.1.1.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan	16
2.1.2 Motivasi.....	20
2.1.2.1 Pegertian Motivasi.....	20
2.1.2.2 Teori Motivasi.....	21
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	28
2.1.2.4 Indikator Motivasi	29
2.1.3 Budaya organisasi.....	31
2.1.3.1 Pengertian budaya organisasi	31
2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi	32
2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasi	34
2.1.4 Work Life Balance.....	36
2.1.4.1 Pengertian Work Life Balance	36
2.1.4.2 Aspek-Aspek Work-Life Balance	38
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance	39
2.1.4.4 Indikator Wark-Life Balance	41
2.2 Kerangka Konseptual.....	43
2.3 Hipotesis Penelitian	49
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	51
3.1. Pendekatan Penelitian	51
3.2 Definisi Operasional	51
3.3 Waktu dan Tempat Penelitian	54
3.4 Populasi dan Sample	54
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6 Teknik Analisis Data	57
3.7 Pengujian Hipotesis	62
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Masalah Utama Kinerja Karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.....	5
Tabel 3.1 Penelitian Definisi Operasional Variabel	48
Tabel 3.2 Rencana Waktu Penelitian	52
Table 3.3 Skala Likert	54
Tabel 4.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.2 Usia Responden	66
Tabel 4.3 Posisi atau Jabatan Responden	66
Tabel 4.4	67
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)	68
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X1)	70
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)	72
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Keseimbangan Kerja - Hidup (X3)	74
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	77
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)	78
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)	78
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Keseimbangan Kerja-Hidup (X3)	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	80
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	81
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)	82
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas	82
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	83
Tabel 4.18 Hasil Uji Simultan (Uji F)	85
Tabel 4.19 Hasil Uji Parsial (Uji t)	86
Tabel 4.20 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	87

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran vital dalam menentukan arah serta pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks manajemen modern, kualitas individu yang terlibat di dalamnya menjadi faktor utama yang tidak hanya mendorong tercapainya sasaran institusi, tetapi juga berkontribusi dalam pengelolaan aset strategis seperti teknologi, modal, dan waktu demi menciptakan efisiensi kinerja. Peran SDM jauh melampaui sekadar pelaksana administratif, karena mereka menjadi penggerak utama yang menyatukan berbagai elemen organisasi ke dalam sebuah sistem yang dinamis. Oleh sebab itu, kapasitas dan integritas yang dimiliki oleh para pegawai sangat menentukan keberhasilan lembaga secara keseluruhan. Hal ini sangat relevan pada institusi pelayanan publik seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, yang bertanggung jawab secara langsung dalam menjamin ketersediaan air bersih bagi masyarakat.

Lingkup tugas pegawai PERUMDA Tirtanadi tidak hanya mencakup pelaksanaan teknis operasional, tetapi juga mencerminkan citra institusi di mata publik. Mereka menjadi garda depan dalam penyediaan layanan yang menuntut profesionalisme tinggi, kemampuan merespons secara cepat, serta tanggung jawab yang kuat dalam setiap tindakan. Keberhasilan sebuah lembaga pelayanan publik tidak lepas dari kualitas interaksi yang dibangun oleh pegawainya terhadap masyarakat pengguna layanan. Oleh karena itu, peningkatan performa karyawan menjadi keharusan yang bersifat mendesak. Produktivitas tinggi akan menjamin

kelangsungan operasional layanan dan mencerminkan kualitas keputusan manajerial yang telah dirumuskan.

Upaya untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai memerlukan sistem kerja yang mendukung pengembangan kompetensi, meningkatkan motivasi, serta membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan adaptif. Kinerja individu sering kali dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai sejauh mana tanggung jawab telah dijalankan secara optimal. Hal tersebut sangat ditentukan oleh keterpaduan antara sistem manajemen internal, atmosfer organisasi, dan kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Tuntutan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik terus meningkat seiring dengan dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi digital. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi sektor publik dalam memenuhi ekspektasi masyarakat modern adalah mengoptimalkan kinerja SDM yang berfungsi sebagai ujung tombak dalam penerapan kebijakan dan implementasi pelayanan. PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang fokus pada distribusi air bersih, menghadapi tekanan tinggi dalam menjaga kesinambungan layanan sekaligus memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin beragam.

Masalah yang dihadapi oleh institusi publik seperti PERUMDA bukan hanya berkaitan dengan prosedur operasional atau kendala teknis, tetapi juga berasal dari sisi sumber daya manusia yang belum optimal. Dalam sistem birokrasi yang penuh dengan struktur hierarkis dan aturan formal, peningkatan performa karyawan kerap terkendala oleh faktor internal yang sifatnya

psikososial. Beberapa di antaranya mencakup kondisi psikologis pegawai, karakter budaya organisasi, dan kemampuan dalam menyeimbangkan antara tuntutan kerja dengan kehidupan pribadi. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan membentuk lingkungan yang turut menentukan tingkat produktivitas individu secara menyeluruh.

Aspek psikologis atau motivasi berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, kepuasan dalam menjalankan tugas, tingkat stres yang dialami, serta loyalitas terhadap organisasi. Penelitian dari Simangunsong dan Nauli (2025) menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dan kehidupan personal dapat menurunkan kondisi psikologis secara signifikan. Akibatnya, pegawai lebih rentan mengalami kelelahan emosional dan penurunan kinerja. Para peneliti tersebut menegaskan bahwa apabila organisasi mengabaikan kesejahteraan psikologis pegawai, maka akan muncul risiko meningkatnya konflik peran, stres berkepanjangan, dan bahkan kemungkinan besar terjadinya burnout, terutama di sektor pelayanan publik.

Budaya organisasi juga memainkan peranan yang tidak kalah penting dalam mengarahkan perilaku dan pola kerja pegawai. Nilai-nilai, norma, serta tradisi yang berkembang dalam suatu organisasi dapat membentuk sikap kerja, pola komunikasi, hingga semangat kolaboratif antarindividu. Berdasarkan temuan Rohmatiah et al. (2023), budaya organisasi yang menekankan nilai keterbukaan, kerjasama, serta kejelasan peran mampu menumbuhkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu tindakan positif yang dilakukan pegawai melebihi kewajiban formal mereka dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Studi tersebut juga menyoroti bahwa budaya kerja yang sehat

memperkuat hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja dan peningkatan performa karyawan.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi atau yang dikenal dengan istilah *work-life balance* merupakan kemampuan pegawai dalam menyeimbangkan tuntutan profesional tanpa mengabaikan aspek-aspek pribadi seperti hubungan keluarga, kondisi kesehatan, maupun waktu istirahat yang memadai. Berdasarkan temuan dari Rohmatiah et al. (2023), *work-life balance* terbukti memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terlebih jika didukung oleh kebijakan organisasi yang bersifat fleksibel dan memberikan ruang bagi kebutuhan pribadi pegawai. Pegawai yang merasa memiliki cukup waktu untuk menjalani aktivitas di luar pekerjaan cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, loyalitas yang lebih tinggi, serta dorongan yang lebih kuat untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dan multidimensional seperti ini menuntut organisasi publik, termasuk PERUMDA Tirtanadi, untuk tidak hanya berfokus pada aspek produktivitas semata. Lebih jauh, diperlukan perhatian serius terhadap faktor-faktor yang mendasari perilaku dan motivasi individu dalam bekerja. Hal ini menempatkan pegawai sebagai titik sentral dalam pengambilan keputusan manajerial, dengan pemahaman bahwa pencapaian kinerja yang maksimal sangat bergantung pada kesejahteraan psikologis, budaya kerja yang responsif, serta kemampuan pegawai dalam menjaga keseimbangan antara tugas profesional dan kehidupan personal.

Sebelum penelitian ini dilakukan, peneliti melaksanakan pra-riset untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi karyawan yang berkaitan dengan

Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan. Pra-riset ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikasi awal permasalahan yang relevan dengan variabel penelitian sehingga penelitian yang dilakukan memiliki dasar empiris yang kuat.

Pra-riset dilakukan terhadap 54 orang karyawan melalui observasi awal dan penyebaran kuesioner sederhana dengan skala jawaban *ya* dan *tidak*. Hasil pra-riset menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah karyawan yang merasakan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, motivasi kerja yang belum optimal, serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja. Kondisi tersebut berdampak pada capaian kinerja karyawan yang dinilai belum maksimal.

**Tabel 1.1 Masalah Utama Kinerja Karyawan
PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.**

No.	Masalah Utama Kinerja	Indikator Permasalahan
1	Motivasi Kerja	Motivasi karyawan belum merata, ditandai dengan perbedaan semangat kerja dan inisiatif antar pegawai
2	Budaya Organisasi	Budaya kerja belum sepenuhnya mendorong kolaborasi, komunikasi efektif, dan etos kerja yang seragam
3	Beban Kerja dan Work-Life Balance	Beban kerja relatif tinggi berpotensi mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

Temuan pra-riset ini sejalan dengan pandangan Sutrisno (2022) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, serta keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji secara empiris pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Kinerja karyawan merupakan indikator penting dalam mengukur keberhasilan suatu organisasi, terlebih dalam sektor pelayanan publik seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul yang memiliki peran krusial dalam pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa masalah utama yang menjadi perhatian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Belum tercapainya kinerja karyawan yang optimal di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, sebagaimana terlihat dari masih adanya ketidaksesuaian antara target pelayanan dan realisasi di lapangan, seperti keluhan pelanggan, keterlambatan layanan, serta kurangnya efisiensi dalam operasional kerja.
2. Tingkat motivasi kerja karyawan yang belum merata, baik dalam hal dorongan internal seperti komitmen, rasa tanggung jawab, dan inisiatif kerja, maupun dorongan eksternal seperti penghargaan, pengakuan, serta kesempatan untuk berkembang di lingkungan kerja.
3. Budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pencapaian kinerja maksimal, terutama dalam aspek kolaborasi, komunikasi antar bagian, keterbukaan informasi, serta disiplin dan etos kerja yang belum homogen di seluruh unit kerja PERUMDA.
4. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance) yang masih menjadi tantangan bagi sebagian karyawan, yang dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan menurunnya motivasi serta fokus kerja, terutama pada posisi atau unit kerja yang memiliki beban kerja tinggi dan waktu kerja tidak fleksibel.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus, dan dapat dilakukan secara mendalam, maka perlu adanya pembatasan ruang lingkup terhadap variabel dan objek yang diteliti. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada tiga variabel independen, yaitu:
 - a. Motivasi kerja, yang mencakup motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri) dan motivasi ekstrinsik (dorongan dari luar diri karyawan).
 - b. Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku kolektif yang berlaku dalam lingkungan kerja PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.
 - c. Keseimbangan kerja-hidup (work-life balance), yang mencakup kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis.
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, yang akan diukur berdasarkan indikator seperti produktivitas, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.
3. Objek penelitian dibatasi pada karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, dengan pengambilan data dilakukan pada unit kerja yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.
4. Ruang lingkup penelitian bersifat kuantitatif, dengan pendekatan deskriptif dan asosiatif, menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul?
3. Apakah keseimbangan kerja-hidup (work-life balance) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul?
4. Apakah motivasi kerja, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh berbagai faktor terhadap kinerja karyawan di lingkungan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, baik dari sisi motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, dengan meninjau sejauh mana nilai-nilai, norma, dan kebiasaan organisasi mendukung produktivitas kerja.

3. Untuk mengkaji pengaruh keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks bagaimana kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi memengaruhi hasil kerja mereka.
4. Untuk menganalisis pengaruh secara simultan motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan menambah literatur empiris mengenai pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan.
 - b. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa dalam konteks organisasi publik atau sektor pelayanan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Manajemen PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul:

Memberikan gambaran objektif mengenai sejauh mana motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup memengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menyusun kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif, berorientasi kinerja, dan berkelanjutan.

b. Bagi Karyawan PERUMDA Tirtanadi:

Meningkatkan kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta memberikan motivasi untuk menciptakan budaya kerja yang positif demi menunjang produktivitas kerja.

c. Bagi Lembaga Pemerintah atau BUMD Lain:

Memberikan wawasan tambahan mengenai strategi peningkatan kinerja pegawai melalui pendekatan berbasis motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup, khususnya di sektor pelayanan publik.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seseorang menjalankan tugas sesuai peran dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Hasil kerja tersebut dinilai bukan hanya dari banyaknya tugas yang terselesaikan, tetapi juga bagaimana kualitas, ketepatan waktu, serta kedisiplinan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja menjadi gambaran nyata dari kontribusi individu terhadap jalannya operasional organisasi (Saputra & Masdupi, 2024).

Karyawan yang memiliki performa kerja tinggi umumnya menunjukkan keseriusan dalam bekerja, menjaga konsistensi hasil, serta mampu menyelesaikan tugas sesuai target. Juniar dan Ubaidillah (2025) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan kemampuan seseorang dalam memenuhi harapan organisasi berdasarkan pedoman dan standar yang berlaku. Dalam praktiknya, hal ini tampak melalui tingkat ketepatan, tanggung jawab, serta efisiensi kerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas.

Menurut Yuliani (2024), karyawan yang memiliki integritas dan konsistensi kerja cenderung memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kerja dipengaruhi oleh sikap profesional dan komitmen individu terhadap tanggung jawab yang diemban. Lingkungan kerja yang mendukung juga berperan penting dalam menjaga dan meningkatkan semangat kerja serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penilaian terhadap kinerja yang dilakukan secara objektif dan menyeluruh akan sangat bermanfaat bagi organisasi dalam menetapkan keputusan penting, seperti promosi jabatan atau pengembangan karier. Batubara dan Pohan (2024) menyebutkan bahwa karyawan dengan kinerja unggul biasanya memiliki kecepatan kerja yang baik, mampu bekerja sama secara efektif dalam tim, dan memahami peran pekerjaannya secara menyeluruh.

Lebih lanjut, Sakarina (2024) menyatakan bahwa indikator kinerja tidak sebatas kuantitas pekerjaan, melainkan juga ketelitian, kemampuan mengatur tekanan, serta kreativitas dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem evaluasi yang mencerminkan keseluruhan proses kerja dan kualitas keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

Pratama dan Karlina (2023) juga menegaskan bahwa kinerja yang baik lahir dari kecocokan antara keahlian individu dan tuntutan pekerjaan, serta adanya kemauan dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas secara mandiri maupun dalam kolaborasi tim. Ketika ketiganya terpenuhi, maka potensi karyawan untuk memberikan kontribusi yang maksimal akan semakin besar.

Secara keseluruhan kinerja karyawan dapat dipahami sebagai bentuk nyata dari hasil kerja yang dicapai berdasarkan standar yang telah ditentukan organisasi. Kinerja tidak hanya berdampak pada keberhasilan personal, tetapi juga memengaruhi arah pencapaian tujuan institusional secara menyeluruh. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memastikan bahwa evaluasi dan pengelolaan kinerja dilakukan secara berkesinambungan dan strategis.

2.1.1.2 Faktor Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bagaimana individu melaksanakan tanggung jawabnya di tempat kerja. Menurut Fitriyanti, Moelyatie, dan Tobari (2023), kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh aspek nonteknis seperti motivasi, kedisiplinan, dan budaya organisasi. Motivasi kerja berperan penting dalam mendorong semangat dan komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sementara disiplin kerja memastikan adanya kepatuhan terhadap aturan dan standar operasional yang berlaku. Budaya organisasi yang positif, seperti nilai kebersamaan dan integritas, menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain faktor motivasi dan budaya organisasi, Latimbang, Pettalongi, dan Saguni (2022) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung bagi tercapainya kinerja optimal. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan didukung oleh fasilitas memadai akan meningkatkan kepuasan serta mengurangi tingkat stres kerja. Hubungan antarpegawai yang harmonis juga berkontribusi pada peningkatan kinerja, karena menciptakan suasana kolaboratif yang mendorong komunikasi efektif dan kerja tim yang solid. Dengan demikian, lingkungan kerja bukan hanya sebagai tempat beraktivitas, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang menentukan semangat dan efektivitas kerja karyawan.

Usman dan Lasiatun (2023) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai dimensi manajerial seperti kepemimpinan, pelatihan, kompensasi, serta pengembangan karier. Kepemimpinan yang efektif mampu

mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai target organisasi. Pelatihan dan pengembangan kompetensi memastikan karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sementara sistem kompensasi yang adil meningkatkan kepuasan dan retensi pegawai. Selain itu, kesempatan untuk berkembang secara profesional akan membuat karyawan lebih berkomitmen dan berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari keseimbangan antara faktor individu dan organisasi. Kombinasi motivasi yang tinggi, budaya organisasi yang kuat, lingkungan kerja yang mendukung, serta dukungan manajerial yang efektif menjadi pondasi utama dalam menciptakan kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

2.1.1.3 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur utama dalam menilai efektivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan kinerja dapat dievaluasi secara objektif dan konsisten, diperlukan seperangkat indikator yang menggambarkan sejauh mana karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi. Yuliani (2024), indikator kinerja mencerminkan hasil kerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Beberapa indikator utama yang digunakan meliputi kualitas hasil kerja, produktivitas atau kuantitas kerja, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, serta kerja sama tim. Kualitas hasil kerja menunjukkan tingkat ketelitian dan akurasi, sementara produktivitas menggambarkan efektivitas dalam penggunaan waktu dan sumber daya. Kedisiplinan, adaptabilitas, dan kemampuan bekerja sama menjadi cerminan sikap profesional serta komitmen terhadap keberhasilan tim dan organisasi.

Latimbang, Pettalongi, dan Saguni (2022) menambahkan bahwa kemampuan beradaptasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan juga menjadi bagian dari indikator kinerja yang signifikan. Adaptabilitas menunjukkan kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja dan dinamika organisasi, sedangkan tanggung jawab mengindikasikan kesadaran individu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mempertanggungjawabkan hasilnya. Selain itu, mereka menekankan pentingnya inisiatif kerja, yaitu kemampuan mengambil tindakan secara proaktif tanpa menunggu instruksi. Karyawan dengan tingkat inisiatif tinggi akan lebih cepat menemukan solusi terhadap permasalahan kerja dan berkontribusi terhadap inovasi organisasi.

1. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menghasilkan output yang memenuhi standar organisasi baik dari segi ketelitian, kerapian, maupun kesesuaian dengan prosedur yang berlaku. Karyawan dengan kualitas kerja tinggi menunjukkan perhatian terhadap detail, komitmen terhadap hasil yang optimal, serta kemampuan menjaga konsistensi performa.

2. Produktivitas atau Kuantitas Kerja

Produktivitas menggambarkan tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu dan jumlah yang telah ditetapkan. Semakin tinggi produktivitas, semakin besar kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kuantitas kerja yang baik

menunjukkan bahwa karyawan mampu mengelola waktu, energi, serta sumber daya dengan optimal tanpa mengorbankan kualitas hasil.

3. Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan

Indikator ini menunjukkan sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, sistem, maupun kebijakan di lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis, kemampuan adaptasi menjadi faktor penting untuk menjaga stabilitas performa. Karyawan yang fleksibel dan terbuka terhadap perubahan cenderung lebih cepat berinovasi dan mampu menemukan solusi kreatif terhadap tantangan baru.

4. Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan

Tanggung jawab mengacu pada kesadaran individu untuk melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan menyelesaikannya sesuai target. Karyawan yang bertanggung jawab tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan dampak dari pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan integritas dan kejujuran dalam bekerja, serta kemauan untuk menerima konsekuensi atas hasil yang dicapai.

5. Inisiatif dalam Menyelesaikan Tugas

Inisiatif merupakan kemampuan untuk mengambil langkah proaktif tanpa menunggu perintah dari atasan. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi biasanya lebih tanggap terhadap masalah, cepat bertindak, serta berani mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi kerja. Inisiatif juga menjadi indikator kreativitas dan komitmen terhadap peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri maupun dari luar individu yang mengarahkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai sasaran kerja. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan sejauh mana individu berupaya dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua bentuk utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari kepuasan pribadi seperti perasaan bangga, pencapaian diri, dan rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan (Poerbowo & Pratminingsih, 2024). Sementara itu, motivasi ekstrinsik muncul karena adanya faktor dari luar individu seperti penghargaan, kompensasi, insentif, dan pengakuan dari pihak organisasi (Fitriyanti et al., 2023).

Selain itu, dalam teori kebutuhan McClelland, terdapat dua aspek lain yang juga menjadi dasar munculnya motivasi, yakni motivasi berprestasi (need for achievement) dan motivasi afiliasi (need for affiliation). Motivasi berprestasi mengacu pada dorongan individu untuk mencapai hasil kerja terbaik, menetapkan standar tinggi, dan mengukur keberhasilan berdasarkan capaian pribadi (Asraf et al., 2020). Sedangkan motivasi afiliasi adalah kebutuhan untuk membangun hubungan sosial yang harmonis, diterima dalam kelompok, dan memiliki rasa kebersamaan yang kuat di lingkungan kerja (Latimbang et al., 2022).

Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor materiil, tetapi juga oleh kebutuhan psikologis dan sosial yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan optimal. Kombinasi antara motivasi intrinsik, ekstrinsik, berprestasi, dan afiliasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja produktif serta meningkatkan kinerja karyawan di organisasi seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak dan berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi menjadi pendorong utama yang menentukan sejauh mana seseorang mau bekerja keras, menunjukkan dedikasi, dan berkontribusi bagi organisasi.

Menurut Sutrisno (2022), motivasi kerja terbentuk dari berbagai kebutuhan dan dorongan yang dimiliki seseorang baik yang berasal dari dalam diri individu (intrinsik) maupun dari luar individu (ekstrinsik). Selain itu, teori motivasi juga mencakup unsur keinginan berprestasi dan kebutuhan untuk berafiliasi dalam lingkungan sosial kerja. Keempat elemen ini saling berhubungan dan membentuk dasar perilaku kerja individu.

1) Teori Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa puas, minat, dan kesenangan terhadap pekerjaan itu sendiri, bukan karena imbalan atau tekanan dari luar.

Menurut Deci dan Ryan (2000) dalam Self-Determination Theory (SDT), motivasi intrinsik timbul ketika seseorang memiliki rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam aktivitasnya. Dengan kata lain, individu akan terdorong untuk bekerja lebih baik apabila merasa memiliki kebebasan dalam bertindak, merasa mampu, dan merasa terhubung dengan lingkungan kerja.

Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika individu bekerja bukan hanya untuk mendapatkan penghargaan eksternal, tetapi karena pekerjaan tersebut memberikan kepuasan pribadi dan kebanggaan terhadap hasil yang dicapai. Individu dengan motivasi intrinsik tinggi akan menunjukkan perilaku kerja yang konsisten, memiliki tanggung jawab yang tinggi, dan berorientasi pada kualitas hasil kerja.

Poerbowo dan Pratminingsih (2024) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dorongan bekerja berasal dari keinginan untuk berkontribusi, mengembangkan potensi diri, serta mencapai makna pribadi dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, motivasi intrinsik terlihat dari semangat karyawan yang bekerja dengan inisiatif tinggi, merasa bangga terhadap pekerjaannya, dan berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat tanpa menunggu imbalan langsung.

Dengan demikian motivasi intrinsik menjadi faktor internal yang penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dorongan yang berasal dari dalam diri ini menjadikan individu bekerja lebih fokus, berkomitmen, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih mendalam dibandingkan dengan motivasi yang hanya didorong oleh faktor eksternal.

2) Teori Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan seseorang untuk bekerja yang berasal dari faktor-faktor eksternal, seperti penghargaan, pengakuan, insentif, gaji, atau kondisi kerja yang mendukung. Menurut Deci dan Ryan (2000) dalam teori Self-Determination Theory (SDT), motivasi ekstrinsik muncul ketika perilaku seseorang dikendalikan oleh konsekuensi eksternal, baik berupa hadiah (reward) maupun hukuman (punishment). Individu termotivasi untuk bertindak bukan karena kesenangan atau minat terhadap pekerjaan itu sendiri, melainkan karena adanya harapan terhadap hasil atau penghargaan yang akan diperoleh.

Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik berperan penting dalam mengarahkan perilaku karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Bentuk motivasi ini dapat berupa kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan, maupun non-finansial seperti pengakuan, penghargaan, dan promosi jabatan. Ketika organisasi memberikan sistem penghargaan yang adil dan transparan, karyawan akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka karena merasa bahwa usaha yang dilakukan akan diakui dan dihargai secara proporsional.

Poerbowo dan Pratminingsih (2024) menegaskan bahwa dalam konteks organisasi publik seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, motivasi ekstrinsik memiliki peran strategis dalam menciptakan disiplin kerja, loyalitas, serta semangat berprestasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang suportif, serta kejelasan sistem penghargaan dan sanksi turut menentukan sejauh mana motivasi ekstrinsik dapat mendorong kinerja pegawai. Pemberian insentif yang sesuai dengan beban kerja, peluang pengembangan

karier, serta penghargaan atas pencapaian kinerja menjadi faktor utama yang memperkuat komitmen dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, motivasi ekstrinsik berfungsi sebagai penggerak perilaku kerja yang terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Ketika organisasi mampu mengelola faktor-faktor eksternal secara efektif baik melalui sistem penghargaan, kompensasi, maupun lingkungan kerja yang positif maka karyawan akan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, penguatan motivasi ekstrinsik dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik kepada masyarakat.

1) Teori Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi (*need for achievement*) merupakan dorongan internal individu untuk mencapai standar keunggulan tertentu, berkompetisi dengan diri sendiri, dan meraih hasil terbaik dalam pekerjaannya. McClelland (1987) dalam *Theory of Needs* menjelaskan bahwa individu dengan tingkat motivasi berprestasi tinggi memiliki keinginan kuat untuk mencapai kesuksesan melalui usaha dan kemampuan pribadi. Mereka berorientasi pada pencapaian hasil, cenderung memilih tugas dengan risiko moderat, serta berusaha mempertahankan standar kinerja yang tinggi. Bagi mereka, keberhasilan bukan hanya diukur dari imbalan eksternal, tetapi juga dari kepuasan pribadi atas hasil kerja yang dicapai.

Robbins dan Judge (2020), motivasi berprestasi merupakan salah satu dimensi penting yang memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan menunjukkan perilaku proaktif, bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan berupaya mencari cara-cara baru

untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja. Mereka tidak mudah puas dengan hasil yang dicapai dan selalu berorientasi pada peningkatan kualitas diri serta pencapaian target organisasi. Dalam konteks dunia kerja modern, motivasi berprestasi juga berhubungan erat dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Poerbowo dan Pratminingsih (2024) menyatakan bahwa di lingkungan kerja sektor publik seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, motivasi berprestasi sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas dan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih berkomitmen terhadap tugas, berorientasi pada hasil, serta mampu bekerja secara efisien meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Mereka melihat tantangan sebagai peluang untuk berkembang dan menjadikan keberhasilan organisasi sebagai cerminan keberhasilan pribadi. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan sistem yang dapat memacu semangat berprestasi, seperti penilaian kinerja yang objektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta penghargaan atas pencapaian individu maupun tim.

Dengan demikian motivasi berprestasi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mendorong individu untuk bekerja melampaui standar minimum yang ditetapkan organisasi. Ketika motivasi berprestasi tinggi, karyawan tidak hanya berusaha memenuhi target, tetapi juga menunjukkan dedikasi, inovasi, dan semangat kompetitif yang sehat. Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, pengembangan motivasi berprestasi dapat memperkuat budaya kerja yang produktif, meningkatkan kualitas

pelayanan publik, serta mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan.

2) Teori Motivasi Afiliasi

Motivasi afiliasi (need for affiliation) merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis, diterima dalam kelompok, dan memiliki rasa keterikatan emosional dengan orang lain di lingkungan kerja. Menurut McClelland (1987) dalam Theory of Needs, individu dengan tingkat motivasi afiliasi yang tinggi memiliki kebutuhan untuk diterima, dihargai, serta menjadi bagian dari suatu komunitas sosial. Mereka cenderung berupaya menjaga keharmonisan hubungan antar rekan kerja dan menghindari konflik interpersonal. Dalam konteks organisasi, motivasi afiliasi menjadi penting karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas tim.

Robbins dan Judge (2020) menekankan bahwa motivasi afiliasi tidak hanya berhubungan dengan hubungan sosial semata, tetapi juga berdampak signifikan terhadap semangat kerja dan kepuasan karyawan. Individu dengan motivasi afiliasi tinggi cenderung memiliki rasa empati yang kuat, lebih mudah beradaptasi dalam kerja sama tim, dan berkontribusi positif terhadap suasana kerja yang mendukung sinergi. Dalam organisasi publik seperti PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, di mana keberhasilan pelayanan sangat bergantung pada kerja sama antarbagian, motivasi afiliasi berperan penting dalam memperkuat solidaritas dan loyalitas pegawai terhadap instansi.

Fitriyanti et al. (2023), motivasi afiliasi juga memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan, khususnya ketika budaya organisasi menekankan

nilai kebersamaan dan kekeluargaan. Dalam organisasi seperti PERUMDA Tirtanadi, pegawai yang memiliki motivasi afiliasi tinggi akan menunjukkan sikap kooperatif, saling mendukung antar kolega, serta menjaga komunikasi interpersonal yang efektif. Hal ini secara langsung dapat menurunkan tingkat stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, membangun iklim kerja yang mendorong afiliasi seperti melalui kegiatan tim, pelatihan berbasis kolaborasi, serta pengakuan terhadap kontribusi kelompok menjadi strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Dengan demikian motivasi afiliasi merupakan komponen penting dalam sistem motivasi kerja karyawan PERUMDA Tirtanadi. Dorongan untuk menjalin hubungan positif dan menjadi bagian dari lingkungan kerja yang harmonis tidak hanya memperkuat kerja sama, tetapi juga meningkatkan semangat kolektif dalam mencapai kinerja optimal. Pegawai dengan motivasi afiliasi tinggi akan lebih loyal, mudah beradaptasi dengan nilai-nilai organisasi, serta berperan aktif dalam menciptakan budaya kerja yang saling menghargai dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Jayadi dan Liana (2022, hlm. 77), terdapat tiga faktor utama yang menjadi sumber utama munculnya motivasi seseorang dalam bekerja, yakni:

1. Karakteristik Individu, yaitu aspek-aspek pribadi seperti minat, kebutuhan, dan sikap kerja yang dibawa oleh individu ke dalam lingkungan organisasi. Faktor ini berkaitan erat dengan keunikan personal yang memengaruhi bagaimana seseorang merespons tugas, tekanan, dan peluang kerja yang ada.

2. Karakteristik Pekerjaan, yang mencakup sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kepuasan, tantangan, serta nilai makna terhadap pekerja itu sendiri. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dari pekerjaan yang dijalankan, maka akan semakin besar pula dorongan motivasional yang muncul.
3. Karakteristik Situasi Kerja, yaitu meliputi kondisi lingkungan kerja terdekat— baik fisik maupun sosial dan kebijakan organisasi secara keseluruhan. Situasi kerja yang mendukung, transparan, serta berorientasi pada kesejahteraan karyawan dapat memperkuat motivasi internal untuk mencapai hasil kerja optimal.

Menurut Asraf, Hamzah, dan Said (2020, hlm. 52) menambahkan bahwa motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor situasional yang berkembang dalam proses interaksi antara pimpinan dan karyawan di tempat kerja. Beberapa faktor penyebab utama yang membentuk proses motivasi tersebut meliputi:

1. Interaksi dan Kerja Sama, yaitu hubungan timbal balik yang terjalin antara pimpinan dan bawahan maupun antar rekan kerja. Dalam hubungan ini, kejelasan komunikasi, kepedulian, dan dukungan emosional menjadi kunci terbentuknya motivasi kerja.
2. Pembinaan Perilaku Kerja, di mana dalam proses kerja tersebut, pimpinan perlu memberikan arahan, bimbingan, hingga penguatan terhadap perilaku bawahan agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Bahkan, dalam beberapa kondisi, tindakan koersif diperlukan untuk memastikan disiplin kerja tetap terjaga.

3. Penyesuaian Terhadap Nilai Organisasi, artinya perilaku karyawan yang terbentuk dalam lingkungan kerja harus dapat beradaptasi dan sesuai dengan sistem nilai serta budaya organisasi yang berlaku. Ketidaksesuaian akan memicu konflik yang bisa melemahkan motivasi kerja.
4. Keragaman Dorongan Kebutuhan, yang menunjukkan bahwa setiap individu memiliki dorongan motivasi yang berbeda sesuai dengan kebutuhan spesifiknya. Ada yang terdorong oleh kebutuhan fisiologis, sementara yang lain lebih terfokus pada pengembangan diri, prestasi, atau pengakuan sosial.

2.1.2.4 Indikator Motivasi

Motivasi kerja dalam konteks organisasi publik dapat diukur melalui sejumlah indikator yang menggambarkan sejauh mana individu terdorong untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal. Indikator-indikator ini mencerminkan dorongan internal, respon terhadap kebijakan organisasi, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan kerja.

Menurut Robbins & Judge (2020), pengukuran motivasi kerja dapat dilihat dari tiga aspek utama: arah perilaku (*direction*), intensitas usaha (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*). Ketiganya menggambarkan bagaimana seorang pegawai mengarahkan energinya untuk mencapai sasaran kerja, seberapa kuat upaya yang dikeluarkan, dan sejauh mana ia bertahan dalam menghadapi hambatan. Dalam organisasi publik, indikator ini tercermin dari kesediaan karyawan mematuhi prosedur kerja, bekerja sesuai target, serta menunjukkan konsistensi dalam menyelesaikan tugas meski menghadapi keterbatasan sarana dan prasarana.

1. Semangat Kerja

Tampak pada intensitas tenaga dan perhatian yang diserahkan pegawai saat menjalankan tugas—misalnya datang tepat waktu, antusias saat menangani pelanggan, atau inisiatif memperbaiki prosedur pelayanan. Semangat kerja yang tinggi menandakan pegawai merasa termotivasi untuk berkontribusi secara aktif terhadap tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2020).

2. Rasa Tanggung Jawab

Menunjukkan sejauh mana pegawai menyadari kewajiban profesionalnya dan menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas tanpa perlu pengawasan terus-menerus. Di PERUMDA, hal ini bisa berupa kepatuhan terhadap standar operasional, cepat menindaklanjuti gangguan layanan, dan bertanggung jawab atas hasil kerja yang diserahkan (Fitriyanti et al., 2023).

3. Ketekunan dan Kegigihan

Terlihat dari kemampuan pegawai untuk bertahan menghadapi hambatan, bekerja sampai masalah terselesaikan, dan tidak mudah putus asa saat menghadapi tuntutan tugas. Ketekunan sering menjadi pembeda antara kinerja biasa dan kinerja yang konsisten unggul (Sitepu et al., 2023).

4. Dorongan untuk Berprestasi

Menggambarkan motivasi pegawai untuk mencapai target, mencari pencapaian yang terukur, dan merasa puas ketika hasil kerja mendapat pengakuan. Pegawai yang termotivasi untuk berprestasi cenderung menetapkan standar kerja lebih tinggi dan aktif mencari cara untuk meningkatkan efisiensi kerja.

5. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Berhubungan dengan perasaan positif terhadap isi tugas, kondisi kerja, dan penghargaan yang diterima. Kepuasan ini mencakup aspek material (mis. gaji,

insentif) dan non-material (mis. penghargaan, suasana kerja) — ketika aspek-aspek ini terpenuhi, motivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja akan meningkat (Fitriyanti et al., 2023; Sitepu et al., 2023).

2.1.3 Budaya organisasi

2.1.3.1 Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang diterapkan secara konsisten dalam lingkungan kerja dan menjadi pedoman bagi perilaku anggota organisasi. Robbins & Judge (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem ini terbentuk dari berbagai nilai dan praktik yang diinternalisasi sehingga membentuk identitas dan arah perilaku kerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi kerangka berpikir dan bertindak yang memengaruhi cara karyawan berinteraksi, menyelesaikan tugas, serta menghadapi perubahan di tempat kerja.

Menurut Sutrisno (2022), budaya organisasi dapat dipahami sebagai jiwa dari suatu organisasi yang tercermin melalui kebiasaan kerja, sikap pimpinan, serta pola komunikasi antarpegawai. Ia berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap visi serta tujuan organisasi. Budaya yang kuat akan memunculkan keseragaman perilaku kerja, sedangkan budaya yang lemah dapat menimbulkan konflik nilai dan ketidaksepahaman dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pembentukan budaya organisasi harus dilakukan secara sistematis agar nilai-nilai organisasi dapat dihayati dan diterapkan oleh seluruh anggota.

Sementara itu, Putra et al. (2023) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor internal yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama pada sektor pelayanan publik seperti PERUMDA. Budaya kerja yang menekankan kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab akan mendorong peningkatan efektivitas kerja serta memperkuat loyalitas terhadap institusi. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya sebatas simbol atau slogan, melainkan diwujudkan dalam perilaku nyata, seperti kepatuhan terhadap aturan, pelayanan prima, dan komunikasi yang terbuka antarpegawai.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dari organisasi lain serta menjadi pedoman dalam pembentukan perilaku anggota organisasi. Menurut Robbins & Judge (2020), budaya organisasi tercermin melalui sejumlah dimensi yang membentuk pola perilaku dan persepsi bersama di antara anggota organisasi. Karakteristik ini menunjukkan bagaimana nilai dan norma diinternalisasi ke dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Sementara Sutrisno (2022) menambahkan bahwa karakteristik budaya organisasi dapat dilihat dari sejauh mana nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota, serta bagaimana nilai tersebut memengaruhi gaya kepemimpinan, pola komunikasi, dan pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak hanya berupa nilai-nilai abstrak, tetapi juga tampak dalam kebiasaan kerja dan sistem sosial yang berlangsung dalam organisasi.

Adapun menurut Putra et al. (2023), karakteristik budaya organisasi dalam sektor publik seperti PERUMDA Tirtanadi mencakup dimensi yang berorientasi

pada pelayanan, kedisiplinan, dan tanggung jawab sosial. Budaya organisasi yang kuat ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan, koordinasi yang baik antarunit kerja, serta komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Secara umum, beberapa karakteristik utama budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

Karyawan didorong untuk berpikir kreatif, berani mencoba cara baru, dan memberikan ide-ide inovatif dalam meningkatkan efektivitas kerja serta pelayanan publik.

2. Perhatian terhadap Detail

Anggota organisasi menunjukkan ketelitian, akurasi, dan tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas untuk menjaga mutu hasil kerja.

3. Orientasi pada Hasil

Fokus utama organisasi adalah pencapaian target kinerja, bukan semata-mata pada proses pelaksanaannya. Hal ini menekankan pentingnya efisiensi dan produktivitas kerja.

4. Orientasi pada Manusia (Human Orientation)

Organisasi memperhatikan kesejahteraan, kepuasan, dan keseimbangan hidup karyawan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja dan loyalitas.

5. Orientasi pada Tim (Team Orientation)

Kerja sama antaranggota diprioritaskan dibandingkan kerja individual, karena hasil yang optimal dicapai melalui sinergi dan komunikasi yang efektif.

6. Stabilitas dan Keteraturan

Organisasi menekankan pentingnya kepastian, tata tertib, dan konsistensi dalam menjalankan prosedur, sehingga tercipta iklim kerja yang terarah dan terukur.

2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi menggambarkan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut akan membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi di lingkungan kerja. Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, budaya organisasi memiliki peran penting dalam membangun kedisiplinan, tanggung jawab, serta orientasi pelayanan publik yang berkualitas.

Robbins & Judge (2020), budaya organisasi dapat diukur melalui dimensi-dimensi perilaku dan nilai-nilai kerja yang dihayati bersama. Hal ini dipertegas oleh Sutrisno (2022) yang menjelaskan bahwa indikator budaya organisasi berfokus pada cara individu memahami dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam tindakan nyata. Sementara itu, Putra et al. (2023) menekankan pentingnya pembentukan budaya organisasi yang konsisten dengan visi dan misi instansi publik, terutama dalam menjaga integritas dan kinerja pegawai.

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut, indikator budaya organisasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

Karyawan berani mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan dan terbuka terhadap perubahan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Relevan pada PERUMDA Tirtanadi dalam mendorong ide-ide inovatif untuk efisiensi layanan air bersih.

2. Orientasi Hasil (Result Orientation)

Fokus karyawan bukan hanya pada proses, tetapi pada pencapaian target kerja dan mutu pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan budaya kerja yang menekankan tanggung jawab terhadap hasil kerja.

3. Orientasi Manusia (People Orientation)

Organisasi memperhatikan kesejahteraan, kepuasan, serta hubungan harmonis antar pegawai. Dalam konteks PERUMDA, hal ini tercermin dalam kepedulian terhadap keseimbangan kerja-hidup pegawai.

4. Orientasi Tim (Team Orientation)

Penekanan pada kerja sama kelompok dibandingkan kerja individual, dengan semangat kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Di PERUMDA, kerja sama antarunit menjadi kunci keberhasilan pelayanan terpadu.

5. Stabilitas dan Kedisiplinan

Organisasi menekankan pentingnya keteraturan, kepatuhan terhadap prosedur, serta konsistensi dalam melaksanakan tugas. Kedisiplinan pegawai menjadi bentuk nyata penerapan budaya organisasi yang kuat.

6. Integritas dan Tanggung Jawab Sosial

Setiap karyawan menjunjung tinggi kejujuran dan tanggung jawab terhadap masyarakat sebagai penerima layanan. PERUMDA memiliki tanggung jawab sosial untuk menjaga kualitas dan keberlanjutan sumber daya air.

Budaya yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Bila proses instalisasi budaya menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun karyawan.

2.1.4 Work Life Balance

2.1.4.1 Pengertian Work Life Balance

Work-Life Balance (keseimbangan kerja dan kehidupan) merupakan suatu kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan kehidupan di luar pekerjaan. Konsep ini menekankan pentingnya pengelolaan waktu, energi, dan tanggung jawab agar pekerja dapat mencapai kinerja optimal tanpa mengorbankan aspek kehidupan pribadi, sosial, maupun keluarga.

Herlina et al. (2025), work-life balance adalah kemampuan seseorang dalam mengatur dan menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga keduanya dapat berjalan harmonis tanpa menimbulkan tekanan berlebih. Karyawan yang memiliki keseimbangan hidup yang baik cenderung lebih fokus, produktif, dan memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah.

Simangunsong dan Nauli (2025) menjelaskan bahwa work-life balance bukan hanya sekadar membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup kesejahteraan psikologis, kepuasan emosional, serta rasa pencapaian dalam kedua aspek tersebut. Keseimbangan ini tercipta ketika individu

merasa bahwa tuntutan pekerjaan tidak mengganggu kualitas kehidupan pribadinya, dan sebaliknya, kehidupan pribadi tidak menghambat performa kerja.

Soelistya (2022) menegaskan bahwa work-life balance merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung kesejahteraan karyawan. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kerja-hidup pegawainya akan mendapatkan dampak positif berupa peningkatan loyalitas, penurunan tingkat absensi, serta perbaikan kinerja secara menyeluruh.

Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, work-life balance menjadi faktor yang sangat penting mengingat sebagian besar pegawai berhadapan dengan tanggung jawab pelayanan publik yang menuntut kedisiplinan tinggi. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan pegawai untuk menjaga kesehatan mental, meningkatkan motivasi kerja, serta mempertahankan kualitas pelayanan air bersih bagi masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa work-life balance merupakan kondisi ideal di mana keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi dapat dicapai secara selaras, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal sekaligus kesejahteraan individu yang berkelanjutan.

2.1.4.2 Aspek-Aspek Work-Life Balance

Work-life balance (WLB) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan perlunya harmoni antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan dalam kedua aspek ini dapat berdampak pada peningkatan stres, penurunan produktivitas, hingga timbulnya konflik peran. Oleh karena itu, pemahaman terhadap aspek-aspek

utama dalam WLB menjadi hal mendasar untuk mendukung performa dan kesejahteraan karyawan.

Eksellenadewi (2024), work-life balance tidak sekadar persoalan manajemen waktu, melainkan berkaitan pula dengan bagaimana individu membagi keterlibatan emosional dan memperoleh kepuasan dari kedua peran utama yang dijalannya—sebagai pekerja dan sebagai anggota keluarga atau masyarakat. Organisasi yang mampu memfasilitasi WLB yang optimal terbukti lebih mampu membangun komitmen organisasi yang tinggi, loyalitas karyawan, dan mengurangi tingkat turnover.

Agustin dan Wulandari (2023) menegaskan bahwa aspek-aspek WLB mencakup tiga dimensi utama: waktu, keterlibatan, dan kepuasan. Ketiganya merupakan indikator holistik dalam mengevaluasi sejauh mana individu merasa seimbang dalam menjalankan tanggung jawab profesional dan personal.

1. Keseimbangan Waktu (Time Balance), Aspek ini menunjukkan kemampuan individu untuk mengatur waktu secara proporsional antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika pekerjaan menghabiskan sebagian besar waktu dan mengganggu kegiatan pribadi seperti istirahat, keluarga, atau ibadah, maka ketidakseimbangan waktu dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan kualitas hidup.
2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance), Berkaitan dengan distribusi energi, perhatian, dan keterlibatan emosional antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan. Keseimbangan ini terjadi ketika seseorang dapat memberikan kontribusi dan perhatian secara mental pada kedua peran tanpa

merasa terbebani salah satunya. Keterlibatan yang timpang sering menjadi pemicu burnout atau demotivasi.

3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance), Dimensi ini menilai sejauh mana individu merasa puas terhadap peran yang dijalankan baik di lingkungan kerja maupun kehidupan personal. Karyawan yang merasa puas di keduanya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, produktif, dan lebih tangguh dalam menghadapi tekanan pekerjaan.

Dengan mempertimbangkan ketiga aspek ini, organisasi dapat lebih bijak dalam merancang kebijakan kerja yang tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga pada kesejahteraan jangka panjang karyawan. Hal ini sangat relevan dalam konteks BUMD seperti PERUMDA, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh performa sumber daya manusianya.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Work-Life Balance

Menurut Herlina, Setiawan, dan Wijaya (2025), terdapat beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi tercapainya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Faktor-faktor ini berkaitan erat dengan beban pekerjaan dan kondisi psikososial individu dalam organisasi:

1. Beban Kerja Berlebih, Tingginya beban kerja menjadi salah satu hambatan utama terciptanya WLB. Karyawan yang dibebani dengan tanggung jawab berlebihan cenderung mengalami kelelahan fisik maupun mental, sehingga waktu untuk keluarga dan kehidupan sosial menjadi sangat terbatas.
2. Jam Kerja yang Tidak Fleksibel, Jam kerja yang panjang dan tidak fleksibel menyebabkan keterbatasan waktu untuk kegiatan pribadi, seperti berkumpul

bersama keluarga, beribadah, atau beristirahat. Ketidakseimbangan ini dalam jangka panjang dapat menurunkan kepuasan kerja dan motivasi.

3. Peran Ganda dalam Kehidupan, Pegawai yang memainkan berbagai peran dalam kehidupannya—sebagai orang tua, pasangan, anggota masyarakat, atau pelajar—seringkali kesulitan membagi waktu dan energi. Ketiadaan manajemen waktu yang baik membuat mereka berisiko mengalami konflik peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. Kondisi Kesehatan Mental dan Fisik, Kesehatan yang menurun, baik karena kelelahan kerja maupun stres berkepanjangan, turut berkontribusi dalam menciptakan ketidakseimbangan. Karyawan yang tidak memiliki waktu cukup untuk pemulihan cenderung mengalami penurunan produktivitas dan kualitas hidup.

Sementara itu, menurut Soelistya (2022), ada beberapa faktor internal organisasi yang juga memiliki pengaruh besar terhadap tercapainya WLB:

1. Dukungan Organisasi dan Manajerial, Kehadiran dukungan dari atasan dan rekan kerja sangat berperan dalam menjaga keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dukungan ini mencakup fleksibilitas jadwal, toleransi terhadap kondisi darurat pribadi, dan kebijakan ramah keluarga yang diberlakukan oleh perusahaan.
2. Keterlibatan Karyawan, Karyawan yang terlalu terlibat atau merasa terbebani secara emosional terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sedikit ruang untuk berfokus pada aspek kehidupan di luar pekerjaan. Keterlibatan yang tidak seimbang ini dapat mengganggu harmoni antara kehidupan profesional dan pribadi.

3. Usia dan Status Sosial, Faktor demografis seperti usia dan status perkawinan turut memengaruhi kebutuhan keseimbangan kerja-hidup. Pegawai yang telah berkeluarga atau memiliki anak cenderung memiliki kebutuhan waktu yang lebih kompleks dibandingkan dengan pegawai yang masih lajang.

2.1.4.4 Indikator Work-Life Balance

Work-life balance menggambarkan sejauh mana seseorang mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kebutuhan dan peran dalam kehidupan pribadi. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kinerja optimal, kesejahteraan mental, serta loyalitas terhadap organisasi.

Menurut Eksellenadewi (2024), indikator work-life balance dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

1. Keseimbangan waktu menekankan kemampuan karyawan dalam mengatur alokasi waktu yang proporsional antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Keseimbangan keterlibatan mengacu pada tingkat perhatian dan energi yang diberikan pada kedua peran tanpa saling mengganggu.
3. Keseimbangan kepuasan mencerminkan tingkat kenyamanan dan kebahagiaan yang dirasakan individu terhadap peran dalam pekerjaan maupun kehidupan personal.

Selanjutnya, Herlina et al. (2025) menjelaskan bahwa work-life balance juga diindikasikan oleh dukungan organisasi, fleksibilitas kerja, dan kesejahteraan psikologis.

1. Dukungan organisasi meliputi kebijakan dan pemahaman manajemen terhadap kebutuhan personal karyawan, seperti cuti, waktu istirahat, atau tanggung jawab keluarga.
2. Fleksibilitas kerja menunjukkan kemampuan organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan jadwal atau pola kerja tanpa mengurangi produktivitas.
3. Kesejahteraan psikologis terlihat dari kondisi emosional yang stabil, rasa puas terhadap pekerjaan, serta rendahnya tingkat stres.

Sementara itu, Simangunsong dan Nauli (2025) menambahkan bahwa indikator penting dalam work-life balance mencakup dukungan sosial di lingkungan kerja dan kepuasan terhadap peran ganda.

1. Dukungan sosial di lingkungan kerja membantu individu menghadapi tekanan pekerjaan dengan lebih positif melalui komunikasi yang sehat dan solidaritas antar rekan kerja.
2. Kepuasan terhadap peran ganda mencerminkan kemampuan karyawan dalam menjalankan peran profesional dan pribadi secara harmonis tanpa konflik yang berarti.

Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan PERUMDA Tirtanadi mampu mempertahankan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas organisasi.

2.2 Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan proses yang mendorong seseorang secara sadar untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu, termasuk dalam konteks pekerjaan. Motivasi tidak hanya muncul dari dalam diri individu, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti penghargaan, dukungan manajemen, dan kondisi kerja.

Motivasi merupakan bagian penting dalam pembentukan perilaku kerja yang produktif. Mereka menyatakan bahwa motivasi karyawan, jika dikelola dengan baik, mampu meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, serta pencapaian target organisasi. Dengan kata lain, motivasi menjadi energi pendorong yang mampu menggerakkan karyawan untuk mencapai performa kerja yang optimal juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam studi tersebut dijelaskan bahwa pemberian motivasi dalam bentuk insentif, lingkungan kerja yang mendukung, dan keterlibatan manajerial secara langsung dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dari hasil temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin tinggi motivasi seseorang dalam bekerja, maka semakin tinggi pula kualitas dan produktivitas kinerja yang ditampilkan. Motivasi memiliki peran penting dalam menjaga kestabilan tenaga kerja, mengurangi tingkat absensi, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Lebih lanjut, motivasi dalam dunia kerja bertumpu pada beberapa asumsi penting, yakni:

1. Setiap individu memiliki tujuan, kebutuhan, dan intensi yang berbeda-beda, yang mendorong mereka untuk bertindak secara sadar dalam menjalankan tugasnya.
2. Perilaku kerja umumnya bersifat sadar dan terarah, artinya karyawan bertindak karena adanya dorongan untuk mencapai sesuatu yang bernilai bagi dirinya.
3. Setiap tindakan akan dievaluasi oleh individu, sehingga hasil dari kinerja akan memengaruhi motivasi kerja berikutnya, baik dalam bentuk kepuasan maupun peningkatan harapan.

2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Eksellenadewi (2024), budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang berlaku dalam lingkungan kerja dan menjadi landasan bertindak bagi seluruh karyawan. Budaya organisasi mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kebiasaan dan harapan yang telah dibentuk dan disepakati bersama, agar tercipta keselarasan dalam pelaksanaan tugas serta interaksi sosial antar individu di lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartati, Utama, Hidayat, dan Wahyuni (2024), budaya kerja yang diterapkan secara konsisten dalam suatu organisasi mampu meningkatkan disiplin kerja, tanggung jawab, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Budaya organisasi yang baik akan membentuk pola pikir positif, mendorong kolaborasi tim, dan memperkuat rasa memiliki

terhadap organisasi. Hal ini secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu maupun keseluruhan tim.

Studi yang dilakukan oleh Fitriyanti, Moelyatie, dan Tobari (2023) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa penerapan nilai-nilai budaya seperti kedisiplinan, integritas, dan profesionalisme dapat meningkatkan semangat kerja dan mendorong pencapaian target kerja secara lebih efisien dan produktif.

Berdasarkan beberapa temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya yang positif memberikan rasa aman, kejelasan arah, serta motivasi bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Budaya organisasi yang kuat juga menciptakan keharmonisan kerja, memperkuat komunikasi internal, serta meningkatkan partisipasi aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai

Work-Life Balance (WLB) merupakan suatu kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, sehingga tidak terjadi dominasi salah satu peran yang menyebabkan konflik atau penurunan kualitas hidup. Dalam konteks organisasi, pencapaian keseimbangan ini sangat penting guna memastikan kesejahteraan karyawan sekaligus mendorong peningkatan kinerja.

Simangunsong dan Nauli (2025), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan yang pada akhirnya akan berdampak langsung pada performa kerja mereka. Ketika

karyawan merasa memiliki kontrol terhadap waktu dan energi yang dihabiskan untuk bekerja dan kehidupan pribadinya, maka tingkat stres akan menurun dan produktivitas kerja pun meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Herlina, Setiawan, dan Wijaya (2025) juga menemukan bahwa Work-Life Balance memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya pada pekerja wanita di sektor pelayanan publik. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa pengelolaan waktu yang baik, kepuasan dalam peran keluarga, serta dukungan dari lingkungan kerja memiliki kontribusi besar dalam pencapaian kinerja optimal.

Dari yang dapat disimpulkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Keseimbangan kerja dan kehidupan bukan hanya berdampak pada peningkatan motivasi dan komitmen kerja, tetapi juga berkontribusi dalam menurunkan kelelahan, stres, serta konflik peran yang dapat mengganggu produktivitas kerja. Organisasi yang mampu menyediakan sistem kerja fleksibel dan mendukung kebutuhan personal karyawan berpeluang lebih besar dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

4. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Work Life Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan lingkungan kerja. Tiga faktor utama yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi, budaya

organisasi, dan work-life balance. Ketiganya berkontribusi secara simultan dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

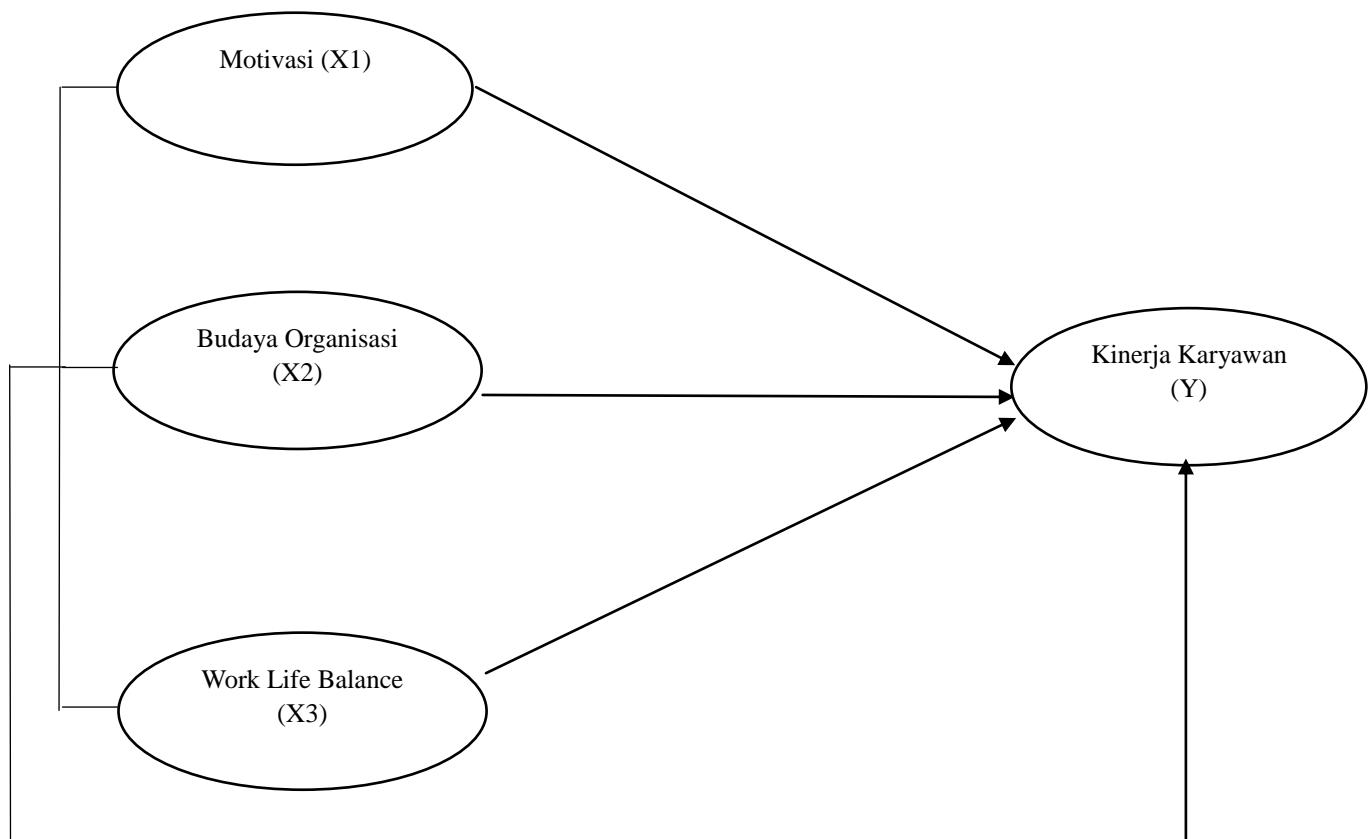
Motivasi kerja berperan sebagai penggerak internal yang mendorong individu untuk mencapai target kerja yang ditetapkan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab, semangat kerja, dan inisiatif yang konsisten. Hasil penelitian Poerbowo dan Pratminingsih (2024) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama jika didukung oleh sistem penghargaan dan insentif yang relevan. Dengan adanya motivasi yang kuat, karyawan lebih mampu mengelola waktu dan tekanan kerja secara efektif.

Budaya organisasi membentuk kerangka nilai dan norma yang mengarahkan perilaku kolektif di lingkungan kerja. Lingkungan organisasi yang mendukung, terbuka terhadap inovasi, dan menjunjung kerja sama akan menciptakan rasa memiliki di antara karyawan. Eksellenadewi (2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan terinternalisasi mampu mendorong kinerja karena memfasilitasi terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis dan sistem kerja yang transparan. Melalui internalisasi budaya yang positif, karyawan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian visi organisasi.

Work-life balance mencerminkan kemampuan individu dalam mengatur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kesehatan mental, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh Herlina, Setiawan, dan Wijaya (2025) menunjukkan bahwa work-life balance yang baik berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, terutama pada karyawan perempuan yang memikul

peran ganda. Kondisi kerja yang fleksibel dan adanya dukungan organisasi terhadap kehidupan pribadi karyawan dapat meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap pekerjaan.

Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang adaptif dan produktif. Motivasi memberikan dorongan internal, budaya organisasi menciptakan iklim kerja yang sehat, dan work-life balance menjaga kesejahteraan individu. Kombinasi dari ketiganya sangat diperlukan agar kinerja karyawan dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis Parsial:

1. H1 : Ada pengaruh pada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.
2. H2 : Ada pengaruh pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.
3. H3 : Ada pengaruh pada work-life balance terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.

Hipotesis Simultan:

4. H4 : Ada pengaruh pada motivasi kerja, budaya organisasi, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan secara sistematis dan terstruktur. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan fenomena sosial dalam bentuk angka dan memungkinkan analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan sifat eksplanatori (*explanatory research*), yakni jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan atau pengaruh antar variabel independen (Motivasi, Budaya Organisasi, dan *Work-Life Balance*) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan). Penelitian ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga mengungkapkan seberapa besar pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan.

3.2 Definisi Operasional

Definisi Operasional variabel disusun untuk menjelaskan makna variabel penelitian secara terukur dan dapat diamati melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan. Penjabaran ini bertujuan agar setiap variabel memiliki batasan yang jelas, selaras dengan indikator dalam tabel definisi operasional, serta dapat diukur secara empiris melalui instrumen penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul dengan variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan *work-life balance* sebagai variabel independen, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Tabel 3.1 Penelitian Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional (Menurut Penulis)	Indikator (Pendapat Ahli)	Sumber Referensi
1	Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam dan luar diri karyawan yang mendorong kesungguhan, tanggung jawab, dan usaha optimal dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai hasil kerja yang diharapkan organisasi.	Kesungguhan dalam bekerja, yaitu tingkat kemauan karyawan untuk melaksanakan tugas secara serius dan fokus. Dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, yang mencerminkan keinginan karyawan untuk menuntaskan pekerjaan sesuai tanggung jawabnya. Upaya meningkatkan hasil kerja, yaitu usaha nyata karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Ketekunan dalam bekerja, yang menunjukkan konsistensi karyawan dalam menghadapi beban dan tantangan kerja. Kesediaan memikul tanggung jawab, yaitu kesiapan karyawan menerima dan mempertanggungjawabkan tugas yang diberikan.	Sutrisno (2022); Asraf et al. (2020); Fitriyanti et al. (2023)
2	Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dipahami serta dijalankan bersama oleh karyawan sebagai pedoman dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja.	Pemahaman terhadap nilai organisasi, yaitu sejauh mana karyawan mengetahui dan menginternalisasi nilai kerja organisasi. Kepatuhan terhadap norma dan aturan, yang menunjukkan kesesuaian perilaku kerja dengan ketentuan organisasi. Kebiasaan kerja yang konsisten, yaitu pola perilaku kerja yang dilakukan secara berulang dan selaras dengan budaya organisasi. Sikap kerja kolektif, yang mencerminkan kebiasaan bekerja bersama dan saling mendukung. Keselarasan perilaku dengan budaya organisasi, yaitu kesesuaian tindakan karyawan dengan nilai dan norma yang berlaku.	Robbins & Judge (2020); Asraf et al. (2020); Latimbang et al. (2022)
3	Work-Life Balance	Work-life balance adalah kondisi di mana karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga keduanya dapat dijalankan secara proporsional tanpa menimbulkan tekanan berlebihan.	Keseimbangan penggunaan waktu, yaitu kemampuan karyawan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pengelolaan peran kerja dan pribadi, yang menunjukkan kemampuan menjalankan peran pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan pribadi. Tingkat tekanan akibat pekerjaan, yaitu sejauh mana pekerjaan menimbulkan stres yang mengganggu kehidupan pribadi. Kemampuan memulihkan kondisi diri, yaitu kesempatan karyawan untuk beristirahat dan memulihkan	Rohmatiah et al. (2023); Simangunsong & Nauli (2025); Soelistya (2022)

			energi setelah bekerja. Kepuasan terhadap keseimbangan hidup, yaitu perasaan puas terhadap pengaturan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	
4	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi.	Kualitas hasil kerja, yaitu mutu pekerjaan yang dihasilkan sesuai standar yang ditetapkan. Kuantitas pekerjaan, yang menunjukkan jumlah tugas yang dapat diselesaikan. Ketepatan penyelesaian pekerjaan, yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan. Pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab, yang mencerminkan kesadaran karyawan terhadap kewajibannya. Konsistensi dalam bekerja, yaitu kemampuan mempertahankan kinerja secara stabil.	Yuliani (2024); Asraf et al. (2020); Sitepu et al. (2023)

1) Kinerja karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Yuliani (2024) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai melalui kualitas hasil kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

Kinerja karyawan dioperasionalkan melalui indikator kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, kedisiplinan, kerja sama tim, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Indikator-indikator tersebut dipilih karena mampu menggambarkan kontribusi nyata karyawan terhadap operasional PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul. Sejalan dengan itu, Sitepu et al. (2023) menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individu dan lingkungan kerja secara simultan.

2) Motivasi (X1)

Motivasi kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi kemauan serta kesungguhan karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan tingkat usaha dan semangat kerja karyawan dalam mencapai target pelayanan dan operasional perusahaan. Sutrisno (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong individu untuk bertindak dan bekerja secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam konteks PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul, motivasi kerja dioperasionalkan melalui indikator semangat dalam bekerja, kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta dorongan untuk mencapai hasil kerja yang baik. Indikator-indikator tersebut mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki kemauan dan komitmen dalam menjalankan pekerjaannya secara konsisten. Hal ini sejalan dengan temuan Asraf et al. (2020) dan Fitriyanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

3) Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi dalam penelitian ini diartikan sebagai nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dianut bersama oleh karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul dan dijadikan pedoman dalam bersikap serta bertindak di lingkungan kerja. Robbins dan Judge (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi membentuk perilaku kerja karyawan dan menciptakan pola interaksi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi dioperasionalkan melalui indikator kepatuhan terhadap aturan kerja, kerja sama antarpegawai, komitmen terhadap organisasi, serta penerapan nilai-nilai kerja dalam aktivitas sehari-hari. Indikator ini dipilih karena mencerminkan praktik budaya organisasi yang secara nyata dirasakan oleh karyawan di lingkungan kerja PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul. Penelitian Asraf et al. (2020) serta Latimbang et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja pegawai.

4) Work-Life Balance (X_3)

Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan keluarga sehingga tidak menimbulkan tekanan berlebihan. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kesehatan fisik dan psikologis karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Rohmatiah et al. (2023) menyatakan bahwa work-life balance yang baik mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan mendorong perilaku kerja yang positif.

Dalam penelitian ini, work-life balance dioperasionalkan melalui indikator keseimbangan waktu kerja dan waktu pribadi, keseimbangan peran kerja dan keluarga, kenyamanan psikologis dalam bekerja, serta fleksibilitas kerja yang dirasakan karyawan. Indikator tersebut menggambarkan sejauh mana organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk mengelola kehidupan kerja dan pribadinya secara seimbang. Hal ini sejalan dengan Simangunsong dan Nauli (2025) yang menegaskan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan berperan penting dalam menjaga kinerja dan kesejahteraan karyawan.

3.3 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PERUMDA) Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, yang berlokasi di Jl. Gereja No.32, Sei Agul, Kec. Medan Bar., Kota Medan, Sumatera Utara 20114. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposive karena PERUMDA Tirtanadi merupakan salah satu perusahaan pelayanan publik yang memiliki jumlah karyawan yang cukup besar serta beragam dalam hal budaya organisasi, tingkat motivasi kerja, dan keseimbangan kerja-hidup

Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai pada bulan Juli hingga September 2025, yang mencakup tahap-tahap berikut:

Tabel 3.2 Rencana Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan/Tahun															
		Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																
2	Riset Awal																
3	Pembuatan Proposal																
4	Bimbingan Proposal																
5	Seminar Proposal																
6	Pengelolaan Data																
7	Menganalisis Data																
8	Penyusunan Tugas akhir																
9	Sidang Meja Hijau																

3.4 Populasi dan Sample

3.4.1 Populasi

Menurut Fitriyanti, Moelyatie, dan Tobari (2023), populasi dalam penelitian merupakan kelompok elemen atau individu yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran pengumpulan data untuk dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi ini juga sering disebut sebagai populasi sasaran atau populasi semesta, yang menjadi dasar dalam proses generalisasi hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul yang berada di bagian operasional dan pelayanan, yang berjumlah 54 orang. Populasi ini dipilih karena secara langsung terlibat dalam aktivitas utama perusahaan dan dinilai relevan untuk dianalisis berdasarkan variabel-variabel seperti motivasi, budaya organisasi, dan work-life balance dalam hubungannya terhadap kinerja. Oleh karena jumlah populasinya relatif kecil, maka dalam penelitian ini digunakan teknik sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden.

3.4.2 Sample

Menurut Fitriyanti, Moelyatie, dan Tobari (2023), sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil dengan metode tertentu untuk mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian. Penggunaan sampel dilakukan agar analisis lebih efisien, tanpa mengurangi representasi dan akurasi hasil penelitian. Dalam pendekatan kuantitatif, pemilihan sampel yang tepat akan membantu menggambarkan hubungan antarvariabel secara empiris.

Dalam penelitian ini digunakan teknik Simple Random Sampling (sampel acak sederhana), di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai responden. Teknik ini dipilih karena memberikan jaminan objektivitas dan meminimalkan bias dalam proses pengumpulan data.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 54 orang, yang terdiri dari seluruh pegawai tetap pada instansi terkait. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 5% (0,05), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi = 54

e = tingkat kesalahan = 0,05

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

3.5.2 Angket (Questioner)

Kuesioner disebarkan kepada responden yang merupakan karyawan PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey menggunakan skala Likert, yang memungkinkan responden memilih jawaban berdasarkan tingkat kesetujuan mereka terhadap pernyataan yang diberikan. Skala Likert yang digunakan memiliki lima tingkat penilaian, yaitu:

Table 3.3 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.5.3 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan dalam kuesioner benar-benar mampu mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan terhadap data hasil penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi antara skor setiap item pernyataan dengan skor total variabel. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai r tabel pada taraf signifikansi 0,05. Item yang tidak memenuhi kriteria validitas tidak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

3.5.4. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban responden terhadap instrumen penelitian yang digunakan. Instrumen yang reliabel menunjukkan bahwa alat ukur mampu memberikan hasil yang relatif sama apabila digunakan dalam kondisi yang serupa.

Pengujian reliabilitas dilakukan setelah seluruh item pernyataan dinyatakan valid, dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen layak digunakan dalam penelitian ini.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah mengenai pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan work-life balance (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (variabel terikat) di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul. Metode yang digunakan adalah

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Menurut Sutrisno (2022), analisis data dalam penelitian sumber daya manusia bertujuan untuk mengolah data empiris secara sistematis agar hubungan antar variabel dapat dijelaskan dan ditarik kesimpulan secara objektif. Penggunaan SPSS dipilih karena mampu mengolah data kuantitatif, khususnya data kuesioner berskala Likert, serta mendukung analisis statistik seperti uji asumsi klasik, regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis.

3.6.1 Regresi Linier Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2022), analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen yang berskala interval atau rasio. Teknik ini bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh dan arah hubungan antarvariabel secara simultan maupun parsial.

Persamaan umum regresi linier berganda dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Variabel dependen (kinerja karyawan)
- X_1, X_2, X_3 = Variabel independen (motivasi kerja, budaya organisasi, dan work-life balance)
- α = Konstanta regresi
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi masing-masing variabel bebas
- e = Error (faktor pengganggu di luar model)

Menurut Sugiyono (2022), sebelum melakukan analisis regresi, perlu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari:

1. Uji normalitas, untuk memastikan bahwa data terdistribusi normal.
2. Uji multikolinearitas, guna mengetahui ada tidaknya korelasi antarvariabel bebas.
3. Uji heteroskedastisitas, untuk menguji kesamaan varians dari residual.
4. Uji autokorelasi, untuk mengetahui adanya hubungan antara residual pada periode berbeda.

Setelah model memenuhi asumsi klasik, dilakukan pengujian dengan langkah-langkah berikut:

1. Uji t (Parsial) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara terpisah.
2. Uji F (Simultan) untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.
3. Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, budaya organisasi, dan work-life balance.

Dengan demikian, analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2022) merupakan pendekatan yang sistematis untuk melihat hubungan sebab-akibat antarvariabel dalam penelitian kuantitatif serta mendukung proses pengambilan keputusan berbasis data empiris.

3.6.2 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data dalam penelitian memiliki distribusi yang mendekati normal. Hal ini penting karena salah satu

asumsi dasar dalam analisis regresi linier adalah bahwa data residual harus berdistribusi normal. Menurut Sugiyono (2022), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, karena hal ini akan memengaruhi validitas hasil analisis statistik.

Dalam penelitian kuantitatif, normalitas data dapat diuji menggunakan uji Kolmogorov–Smirnov (K-S) atau uji Shapiro–Wilk (S-W). Hasil uji akan menunjukkan nilai signifikansi (p-value) yang menjadi dasar pengambilan keputusan. Kriteria penilaiannya adalah:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data dikatakan berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data dikatakan tidak berdistribusi normal.

Selain uji statistik, pemeriksaan visual seperti histogram dan Normal Probability Plot (P-P Plot) juga dapat digunakan untuk mendukung hasil pengujian. Apabila grafik menunjukkan pola yang mengikuti garis diagonal, maka data dianggap terdistribusi normal. Sebaliknya, jika pola menyimpang jauh dari garis, maka data dianggap tidak normal.

Jika hasil menunjukkan data tidak normal, langkah koreksi dapat dilakukan melalui transformasi data, seperti logaritma atau akar kuadrat, agar distribusi data menjadi lebih seimbang.

3.6.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Menurut Sugiyono (2022), multikolinearitas terjadi ketika variabel bebas saling

berkorelasi kuat, sehingga menyebabkan kesulitan dalam menentukan pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel dependen secara tepat. Kondisi ini dapat menurunkan validitas model regresi dan menghasilkan estimasi koefisien yang tidak stabil.

Kriteria pengambilan keputusan menurut Sugiyono (2022) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinearitas.
2. Jika nilai Tolerance $< 0,10$ atau VIF > 10 , maka terdapat indikasi multikolinearitas antar variabel independen.

Selain itu, analisis dapat diperkuat melalui korelasi antar variabel independen. Jika korelasi antar dua variabel lebih dari 0,90, maka kemungkinan besar terdapat multikolinearitas.

3.6.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual antar pengamatan. Menurut Sugiyono (2022), model regresi yang baik harus memenuhi asumsi homoskedastisitas, yaitu varians dari residual bersifat konstan pada setiap nilai variabel independen. Apabila terjadi perbedaan varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya, maka kondisi tersebut disebut heteroskedastisitas, yang dapat menyebabkan hasil estimasi menjadi tidak efisien dan kesimpulan penelitian menjadi bias.

1. Jika titik-titik pada grafik menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu X tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Sebaliknya, jika terlihat pola tertentu seperti gelombang, menyempit, atau melebar, maka dapat disimpulkan adanya gejala heteroskedastisitas.

Selain itu, uji Glejser juga dapat digunakan untuk memperkuat hasil analisis. Dalam uji ini, residual absolut diregresikan terhadap variabel independen. Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas.

Dengan demikian, berdasarkan panduan Sugiyono (2022), model regresi dikatakan layak digunakan apabila terbebas dari gejala heteroskedastisitas karena hal ini menjamin keandalan dan ketepatan hasil estimasi regresi.

3.7 Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Uji t (parsial) digunakan untuk mengetahui sejauh mana masing-masing variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel terikat dalam model regresi linier berganda. Dengan uji ini, peneliti dapat menilai apakah suatu variabel independen memiliki kontribusi signifikan terhadap perubahan variabel dependen, dengan asumsi variabel lain dianggap konstan (Sugiyono, 2022).

Model Regresi

Model umum regresi linier berganda dapat ditulis sebagai:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

di mana Y = kinerja karyawan, X_1 = motivasi, X_2 = budaya organisasi, X_3 = work-life balance.

Hipotesis Uji

Untuk setiap variabel bebas (X_i):

- $H_0 : \beta_i = 0 \rightarrow$ Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel X_i terhadap Y .
- $H_1 : \beta_i \neq 0 \rightarrow$ Terdapat pengaruh signifikan antara variabel X_i terhadap Y .

Rumus Uji t (Sugiyono, 2022)

$$t = \frac{b_i}{SE(b_i)}$$

dengan:

- b_i = koefisien regresi untuk variabel X_i ,
- $SE(b_i)$ = standard error dari koefisien regresi.

Kriteria Keputusan

- Taraf signifikansi yang digunakan umumnya 5% ($\alpha = 0,05$).
- Derajat kebebasan (df) = $n - k - 1$.
- Kriteria pengambilan keputusan:
 - Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $p\text{-value} < 0,05$, maka H_0 ditolak \rightarrow variabel X_i berpengaruh signifikan terhadap Y .
 - Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ atau $p\text{-value} \geq 0,05$, maka H_0 diterima \rightarrow variabel X_i tidak berpengaruh signifikan terhadap Y .

b. Uji F (Simultan)

Uji F (simultan) bertujuan untuk menguji apakah seluruh variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat dalam model regresi linier berganda. Dengan kata lain, uji F menilai apakah

model regresi yang dibangun layak dipakai untuk menjelaskan variasi variabel dependen. (Sugiyono, 2022)

Model Regresi

Model yang diuji misalnya:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

di mana Y = Kinerja, X_1 = Motivasi, X_2 = Budaya Organisasi, X_3 = Work-Life Balance.

Hipotesis Uji

- H_0 : Semua koefisien $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ (tidak ada pengaruh simultan).
- H_1 : Sekurang-kurangnya satu $\beta \neq 0$ (ada pengaruh simultan).

Statistik Uji

Statistik F dihitung sebagai:

$$F = \frac{(SSR/k)}{(SSE/(n - k - 1))}$$

atau secara ringkas:

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

di mana:

- SSR = jumlah kuadrat regresi, SSE = jumlah kuadrat galat,
- R^2 = koefisien determinasi,
- k = jumlah variabel bebas,
- n = ukuran sampel.

Kriteria Keputusan (Sugiyono, 2022)

- Ambil taraf signifikansi α (umumnya 0,05).
- Bandingkan F_{hitung} dengan $F_{tabel}(\alpha; k, n - k - 1)$:
 - Jika $F_{hitung} > F_{tabel} \rightarrow$ tolak $H_0 \rightarrow$ semua variabel bebas bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Y.

- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel} \rightarrow$ gagal tolak $H_0 \rightarrow$ tidak ada pengaruh simultan.

Alternatif praktik umum: gunakan p-value yang diberi output perangkat lunak statistika: jika $p\text{-value} < \alpha \rightarrow$ tolak H_0 .

Interpretasi Praktis

- Nilai F signifikan menunjukkan model layak digunakan—artinya variabel independen secara kolektif menjelaskan variasi pada variabel dependen.
- Besarnya R^2 memberi gambaran seberapa besar proporsi variasi Y dijelaskan model, tetapi signifikansi F menunjukkan model itu secara statistik bermakna.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran statistik yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi perubahan pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam suatu model regresi. Nilai R^2 menunjukkan tingkat kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Semakin besar nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat (Sugiyono, 2022).

Rumus Koefisien Determinasi (Sugiyono, 2022)

$$R^2 = \frac{SSR}{SST} = 1 - \frac{SSE}{SST}$$

dengan keterangan:

- R^2 = Koefisien determinasi,
- SSR = Jumlah kuadrat regresi (Sum of Squares Regression),
- SSE = Jumlah kuadrat residual (Sum of Squares Error),
- SST = Jumlah kuadrat total (Sum of Squares Total).

Interpretasi Nilai R^2

- Nilai R^2 berkisar antara $0 \leq R^2 \leq 1$.
- Nilai R^2 mendekati 1 berarti sebagian besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.
- Sebaliknya, R^2 mendekati 0 menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas (Sugiyono, 2022).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Perumda Tirtanadi Cabang Sei Agul. Dalam penelitian ini, penulis mengolah data angket yang terdiri atas 10 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X1), 10 pernyataan untuk variabel perilaku kewarganegaraan organisasi (X2), serta 10 pernyataan untuk variabel lingkungan kerja (X3). Angket tersebut disebarakan kepada seluruh pegawai PERUMDA TIRTANADI Cabang Sei Agul dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Tabel 4.1

Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	23	42.59
Wanita	31	57,41
Jumlah	54	100

Sumber : Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu sebanyak 31 orang atau 57,41%, sedangkan responden laki-laki berjumlah 23 orang atau 42,59%. Temuan ini menunjukkan bahwa komposisi responden didominasi oleh perempuan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peran perempuan dalam lingkungan kerja atau konteks penelitian cukup

besar, sehingga partisipasi perempuan dalam pengisian angket maupun aktivitas yang diteliti lebih tinggi dibandingkan laki-laki.

4.1.2.2 Usia

Tabel 4.2
Usia Responden

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
< 30 Tahun	3	5,56
30 – 39 Tahun	32	59,26
40 – 49 Tahun	16	29,63
> 50 Tahun	3	5,56

Sumber : Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia 30–39 tahun, yaitu sebanyak 32 orang atau 59,26%. Kemudian, responden dengan usia 40–49 tahun tercatat sebanyak 16 orang atau 29,63%. Adapun responden yang berusia di bawah 30 tahun dan di atas 50 tahun masing-masing berjumlah 3 orang atau 5,56%.

4.1.2.3 Jabatan / Posisi

Tabel 4.3

Posisi atau Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi
Kepala Cabang	1 orang
Bagian Umum	11 orang
Bagian pengawasan	3 orang
Bagian Aset dan Gambar	2 orang
Bagian Keuangan	8 orang
Bagian Hublang	20 orang
Bagian pemasaran	3 orang
Bagian jaringan Pka	6 orang
Jumlah	54 orang

Berdasarkan Tabel 4.3 tentang posisi atau jabatan responden, diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada Bagian Hublang dengan jumlah 20 orang, diikuti oleh Bagian Umum sebanyak 11 orang dan Bagian Keuangan sebanyak 8 orang. Selanjutnya, responden yang berada pada Bagian Jaringan PKA berjumlah 6 orang, sedangkan Bagian Pengawasan dan Bagian Pemasaran masing-masing terdiri dari 3 orang. Adapun Bagian Aset dan Gambar berjumlah 2 orang, dan posisi Kepala Cabang hanya diisi oleh 1 orang. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 54 orang, yang menunjukkan bahwa distribusi jabatan didominasi oleh pegawai pada Bagian Hublang.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	13,0	32	59,3	13	24,1	2	3,7	0	0	54	100
2	9	16,7	28	51,9	16	29,6	1	1,9	0	0	54	100
3	11	20,4	30	55,6	11	20,4	2	3,7	0	0	54	100
4	9	16,7	24	44,4	18	33,3	3	5,6	0	0	54	100
5	11	20,4	24	44,4	18	33,3	1	1,9	0	0	54	100
6	5	9,3	28	51,9	19	35,2	2	3,7	0	0	54	100
7	7	13,0	35	64,8	9	16,7	3	5,6	0	0	54	100
8	6	11,1	29	53,7	17	31,5	2	3,7	0	0	54	100
9	7	13,0	31	57,4	14	25,9	2	3,7	0	0	54	100
10	8	14,8	29	53,7	16	29,6	1	1,9	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Apakah Saudara/i mampu menghasilkan pekerjaan dengan tingkat kualitas sesuai standar yang ditetapkan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 32 orang (59,3%).
2. Apakah target jumlah pekerjaan yang diberikan dapat Saudara/i capai secara konsisten? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (51,9%).

3. Apakah Saudara/i menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditentukan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 30 orang (55,6%).
4. Apakah Saudara/i menunjukkan kedisiplinan dalam kehadiran dan pelaksanaan tugas? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 24 orang (44,4%).
5. Apakah Saudara/i mampu bekerja sama secara efektif dalam tim? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 24 orang (44,4%).
6. Apakah Saudara/i bertanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan yang menjadi tugasnya? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (51,9%).
7. Apakah Saudara/i mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan atau prosedur kerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 35 orang (64,8%).
8. Apakah Saudara/i menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu arahan terus-menerus? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (53,7%).
9. Apakah Saudara/i menjaga konsistensi kinerja dalam berbagai kondisi kerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (57,4%).
10. Apakah Saudara/i berupaya meningkatkan kemampuan guna menunjang hasil kerja yang lebih baik? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (53,7%).

4.1.3.2 Variabel Motivasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.5

Skor Angket Untuk Variabel Motivasi (X1)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	24	44,4	30	55,6	0	0	0	0	54	100
2	15	27,8	39	72,2	0	0	0	0	0	0	54	100
3	0	0	7	13,0	47	87,0	0	0	0	0	54	100
4	2	3,7	51	94,4	1	1,9	0	0	0	0	54	100
5	0	0	0	0	53	98,1	1	1,9	0	0	54	100
6	0	0	52	96,3	2	3,7	0	0	0	0	54	100
7	0	0	0	0	51	94,4	3	5,6	0	0	54	100
8	0	0	46	85,2	8	14,8	0	0	0	0	54	100
9	0	0	0	0	41	75,9	13	24,1	0	0	54	100
10	0	0	33	61,1	21	38,9	0	0	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel motivasi adalah sebagai berikut:

1. Apakah Saudara/i memiliki dorongan dari dalam diri untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 30 orang (55,6%).
2. Apakah Saudara/i merasakan kepuasan pribadi ketika tugas dapat diselesaikan dengan baik? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 39 orang (72,2%).

3. Apakah penghargaan atau pengakuan atas kinerja memberikan dorongan positif dalam bekerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 47 orang (87,0%).
4. Apakah kebijakan dan sistem imbalan organisasi mendorong Saudara/i untuk meningkatkan kinerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 51 orang (94,4%).
5. Apakah hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja meningkatkan semangat kerja Saudara/i? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 53 orang (98,1%).
6. Apakah dukungan dari atasan dan tim kerja memperkuat motivasi Saudara/i dalam bekerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 52 orang (96,3%).
7. Apakah Saudara/i memiliki keinginan untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 51 orang (94,4%).
8. Apakah Saudara/i terdorong untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dibandingkan sebelumnya? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 46 orang (85,2%).
9. Apakah Saudara/i berupaya meningkatkan kompetensi guna menunjang pencapaian kinerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 41 orang (75,9%).

10. Apakah tantangan pekerjaan mendorong Saudara/i untuk menunjukkan kemampuan terbaik? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 33 orang (61,1%).

4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.6

Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,9	29	53,7	24	44,4	0	0	0	0	54	100
2	0	0	35	64,8	19	35,2	0	0	0	0	54	100
3	0	0	32	59,3	22	40,7	0	0	0	0	54	100
4	0	0	30	55,6	24	44,4	0	0	0	0	54	100
5	0	0	28	51,9	26	48,1	0	0	0	0	54	100
6	1	1,9	35	64,8	18	33,3	0	0	0	0	54	100
7	1	1,9	34	63,0	19	35,2	0	0	0	0	54	100
8	1	1,9	31	57,4	22	40,7	0	0	0	0	54	100
9	1	1,9	24	44,4	29	53,7	0	0	0	0	54	100
10	0	0	30	55,6	24	44,4	0	0	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Apakah nilai-nilai yang berlaku di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul dipahami dengan baik oleh Saudara/i? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (53,7%).

2. Apakah norma dan aturan kerja diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas sehari-hari? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 35 orang (64,8%).
3. Apakah pimpinan memberikan contoh nyata dalam menjalankan nilai organisasi? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 32 orang (59,3%).
4. Apakah budaya kerja di unit Saudara/i menekankan pencapaian hasil yang optimal? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 30 orang (55,6%).
5. Apakah suasana kerja mendorong kerja sama yang harmonis antarpegawai? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (51,9%).
6. Apakah komunikasi antarbagian berjalan secara terbuka dan profesional? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 35 orang (64,8%).
7. Apakah organisasi mendorong penyelesaian pekerjaan secara bertanggung jawab? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 34 orang (63,0%).
8. Apakah terdapat komitmen bersama dalam menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (57,4%).

9. Apakah organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide atau gagasan perbaikan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 29 orang (53,7%).

10. Apakah budaya kerja yang ada mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 30 orang (55,6%).

4.1.3.4 Variabel Keseimbangan Kerja - Hidup (X3)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.7

Skor Angket Untuk Variabel Keseimbangan Kerja - Hidup (X3)

Alternatif Jawaban												
No Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	31	57,4	21	38,9	2	3,7	0	0	54	100
2	0	0	27	50,0	26	48,1	1	1,9	0	0	54	100
3	0	0	17	31,5	37	68,5	0	0	0	0	54	100
4	0	0	25	46,3	28	51,9	1	1,9	0	0	54	100
5	0	0	26	48,1	28	51,9	0	0	0	0	54	100
6	0	0	26	48,1	28	51,9	0	0	0	0	54	100
7	0	0	26	48,1	28	51,9	0	0	0	0	54	100
8	0	0	23	42,6	31	57,4	0	0	0	0	54	100
9	0	0	23	42,6	31	57,4	0	0	0	0	54	100
10	0	0	25	46,3	28	51,9	1	1,9	0	0	54	100

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel work life balance adalah sebagai berikut:

1. Apakah Saudara/i mampu mengatur waktu kerja dan waktu pribadi secara proporsional? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (57,4%).
2. Apakah beban kerja yang diberikan masih memungkinkan Saudara/i menjalankan peran di luar pekerjaan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (50,0%).
3. Apakah jadwal kerja yang berlaku mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 37 orang (68,5%).
4. Apakah Saudara/i memiliki waktu istirahat yang cukup setelah menyelesaikan pekerjaan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 28 orang (51,9%).
5. Apakah pekerjaan jarang mengganggu aktivitas pribadi secara berlebihan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 28 orang (51,9%).
6. Apakah organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan di luar aspek pekerjaan? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 28 orang (51,9%).
7. Apakah Saudara/i mampu mengelola tekanan kerja tanpa berdampak negatif pada kehidupan pribadi? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 28 orang (51,9%).

8. Apakah kebijakan organisasi cukup fleksibel dalam kondisi tertentu?
Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 31 orang (57,4%).
9. Apakah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan produktivitas Saudara/i? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 31 orang (57,4%).
10. Apakah kondisi keseimbangan kerja saat ini membantu Saudara/i mempertahankan kinerja yang stabil? Jawaban responden mayoritas yang menjawab netral sebanyak 28 orang (51,9%).

4.2. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data merupakan tahapan awal dalam analisis kuantitatif yang bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan benar-benar mampu mengukur variabel yang diteliti secara akurat dan konsisten. Dalam penelitian berjudul pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan pada Perumda Tirtanadi, uji kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas dengan bantuan aplikasi SPSS. Pengujian ini sangat penting karena kualitas hasil penelitian sangat ditentukan oleh kualitas data yang diperoleh dari kuesioner. Instrumen yang valid dan reliabel akan menghasilkan data yang layak untuk dianalisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis.

4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas pada variabel kinerja karyawan (Y) dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur konsep kinerja karyawan secara tepat. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan teknik Corrected Item-Total Correlation melalui aplikasi SPSS. Setiap item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel.

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y1	0,792	0,268	Valid
Y2	0,812	0,268	Valid
Y3	0,790	0,268	Valid
Y4	0,843	0,268	Valid
Y5	0,821	0,268	Valid
Y6	0,807	0,268	Valid
Y7	0,809	0,268	Valid
Y8	0,849	0,268	Valid
Y9	0,810	0,268	Valid
Y10	0,797	0,268	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.9, seluruh 10 butir pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai r hitung yang jauh lebih besar dari r tabel (0,268) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan Valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 4.9**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)**

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,791	0,268	Valid
X1.2	0,712	0,268	Valid
X1.3	0,559	0,268	Valid
X1.4	0,519	0,268	Valid
X1.5	0,420	0,268	Valid
X1.6	0,514	0,268	Valid
X1.7	0,565	0,268	Valid
X1.8	0,705	0,268	Valid
X1.9	0,774	0,268	Valid
X1.10	0,810	0,268	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh 10 butir pernyataan pada variabel Motivasi (X1) memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,268) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada variabel Motivasi dinyatakan Valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 4.10**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.1	0,557	0,268	Valid
X2.2	0,485	0,268	Valid
X2.3	0,466	0,268	Valid
X2.4	0,473	0,268	Valid
X2.5	0,482	0,268	Valid
X2.6	0,464	0,268	Valid
X2.7	0,530	0,268	Valid
X2.8	0,539	0,268	Valid
X2.9	0,419	0,268	Valid
X2.10	0,458	0,268	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.11, seluruh 10 butir pernyataan pada variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,268) dengan signifikansi $0,000 - 0,002 < 0,05$. Dengan demikian seluruh butir pernyataan pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan Valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 4.11

Hasil Uji Validitas Variabel Keseimbangan Kerja-Hidup (X3)

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X3.1	0,507	0,268	Valid
X3.2	0,774	0,268	Valid
X3.3	0,412	0,268	Valid
X3.4	0,721	0,268	Valid
X3.5	0,621	0,268	Valid
X3.6	0,485	0,268	Valid
X3.7	0,510	0,268	Valid
X3.8	0,646	0,268	Valid
X3.9	0,584	0,268	Valid
X3.10	0,605	0,268	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, seluruh 10 butir pernyataan pada variabel Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,268) dengan signifikansi $0,000 - 0,002 < 0,05$. Dengan demikian seluruh butir pernyataan pada variabel Keseimbangan Kerja-Hidup dinyatakan Valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian. Metode yang digunakan adalah Cronbach's Alpha, di mana instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$.

Tabel 4.12

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Motivasi (X1)	0,840	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,643	0,60	Reliabel
Keseimbangan Kerja-Hidup (X3)	0,790	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,943	0,60	Reliabel

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Variabel Motivasi (X1) memperoleh nilai 0,840, Budaya Organisasi (X2) memperoleh nilai 0,643, Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) memperoleh nilai 0,790, dan Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai tertinggi yaitu 0,943. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan Reliabel dan konsisten untuk digunakan dalam pengukuran.

4.3. Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi berdistribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-

Smirnov dengan ketentuan: apabila nilai Asymp. Sig. (2-tailed) > 0,05 maka data berdistribusi normal.

Tabel 4.13

Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Keterangan	Nilai
N	54
Mean	0,0000000
Std. Deviation	4,25433967
Absolute	0,065
Positive	0,060
Negative	-0,065
Test Statistic	0,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0,200 > 0,05$. Hal ini berarti residual dari model regresi berdistribusi Normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut.

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian dilakukan dengan Uji Glejser, yaitu meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Model dikatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel independen $> 0,05$.

Tabel 4.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
Motivasi (X1)	-0,908	0,368	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya Organisasi (X2)	0,422	0,675	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Keseimbangan Kerja-Hidup (X3)	-1,222	0,227	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.15, nilai signifikansi seluruh variabel independen menunjukkan hasil yang lebih besar dari 0,05, yaitu Motivasi (X1) sebesar 0,368, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,675, dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) sebesar 0,227. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

4.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Model dikatakan bebas multikolinearitas apabila nilai Tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10,00.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi (X1)	0,903	1,107	Tidak terjadi multikolinearitas
Budaya Organisasi (X2)	0,913	1,095	Tidak terjadi multikolinearitas
Keseimbangan Kerja-Hidup (X3)	0,981	1,019	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.16, nilai Tolerance untuk Motivasi (X1) sebesar 0,903, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,913, dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) sebesar 0,981, yang seluruhnya $> 0,10$. Sementara itu, nilai VIF untuk Motivasi (X1) sebesar 1,107, Budaya Organisasi (X2) sebesar 1,095, dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) sebesar 1,019, yang seluruhnya $< 10,00$. Dengan demikian, model regresi bebas dari multikolinearitas, artinya tidak terdapat korelasi yang bermasalah antar variabel independen.

4.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Motivasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) secara bersama-sama maupun parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PERUMDA Tirtanadi.

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	-44,691	12,344		-3,621	0,001
Motivasi (X1)	1,067	0,275	0,414	3,881	0,000
Budaya Organisasi (X2)	0,530	0,253	0,223	2,098	0,041
Keseimbangan Kerja-Hidup (X3)	0,762	0,199	0,392	3,822	0,000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.17, persamaan regresi linear berganda yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = -44,691 + 1,067 X_1 + 0,530 X_2 + 0,762 X_3$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar -44,691 artinya apabila variabel Motivasi, Budaya Organisasi, dan Keseimbangan Kerja-Hidup tidak mengalami perubahan, maka Kinerja Karyawan akan bernilai -44,691.
- Koefisien Motivasi (X_1) sebesar 1,067 artinya setiap peningkatan Motivasi sebesar satu tingkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 1,067 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Koefisien Budaya Organisasi (X_2) sebesar 0,530 artinya setiap peningkatan Budaya Organisasi sebesar satu tingkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,530 dengan asumsi variabel lain tetap.
- Koefisien Keseimbangan Kerja-Hidup (X_3) sebesar 0,762 artinya setiap peningkatan Keseimbangan Kerja-Hidup sebesar satu tingkat, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,762 dengan asumsi variabel lain tetap.

4.5. Uji Hipotesis

4.5.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel Motivasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X_3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hipotesis

diterima apabila nilai F hitung $>$ F tabel atau nilai Sig. $<$ 0,05. Dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 50$, maka F tabel = 2,79.

Tabel 4.17
Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	903,713	3	301,238	15,701	0,000
Residual	959,269	50	19,185		
Total	1862,981	53			

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.18, diperoleh nilai F hitung sebesar $15,701 >$ F tabel 2,79 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 <$ 0,05. Hal ini berarti variabel Motivasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PERUMDA Tirtanadi, sehingga H4 diterima.

4.5.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis diterima apabila nilai t hitung $>$ t tabel atau nilai Sig. $<$ 0,05. Dengan $df = 50$ dan taraf signifikansi 5% (dua sisi), maka t tabel = 2,009.

Tabel 4.18
Hasil Uji Parsial (Uji t)

		Coefficients ^a						Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	-44,691	12,344		-3,621	,001			
	Total_X1	1,067	,275	,414	3,881	,000	,903	1,107	
	Total_X2	,530	,253	,223	2,098	,041	,913	1,095	
	Total_X3	,762	,199	,392	3,822	,000	,981	1,019	

a. Dependent Variable: Total_Y

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.19, hasil pengujian parsial dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Motivasi (X1) memperoleh nilai t hitung sebesar 3,881 > t tabel 2,009 dengan signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya, Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDA Tirtanadi, sehingga H1 diterima.
2. Budaya Organisasi (X2) memperoleh nilai t hitung sebesar 2,098 > t tabel 2,009 dengan signifikansi 0,041 < 0,05. Artinya, Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDA Tirtanadi, sehingga H2 diterima.
3. Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) memperoleh nilai t hitung sebesar 3,822 > t tabel 2,009 dengan signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya, Keseimbangan Kerja-Hidup secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PERUMDA Tirtanadi, sehingga H3 diterima.

4.6 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin mendekati 1 berarti semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.19

Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Model
1	0,696	0,485	0,454	4,38011	1

Sumber: Data Penelitian Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai R sebesar 0,696 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel Motivasi, Budaya Organisasi, dan Keseimbangan Kerja-Hidup dengan Kinerja Karyawan. Nilai R Square sebesar 0,485 atau 48,5% menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Keseimbangan Kerja-Hidup (X3) mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan (Y) sebesar 48,5%, sedangkan sisanya sebesar 51,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,454 atau 45,4% digunakan sebagai ukuran yang lebih akurat karena telah mempertimbangkan jumlah variabel dan sampel dalam model.

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan hasil analisis data yang telah dilakukan, serta mengaitkannya dengan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Adapun variabel yang dianalisis dalam

penelitian ini meliputi motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan pada Perumda Tirtanadi.

4.7.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel motivasi (X1) memiliki nilai t hitung sebesar $3,881 > t$ tabel $2,009$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai koefisien regresi sebesar $1,067$ menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar dibandingkan variabel lainnya.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang baik cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, memiliki tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan optimal. Hal ini juga terlihat dari hasil penelitian di mana responden memberikan penilaian yang cukup baik terhadap indikator motivasi.

Pada teori Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Artinya, motivasi mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih terarah dan konsisten dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Fitriyanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Jayadi dan Liana (2022) juga menjelaskan bahwa motivasi dapat meningkatkan produktivitas serta kualitas hasil kerja karyawan. Dengan demikian, motivasi merupakan salah satu faktor yang

berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Perumda Tirtanadi, bersama dengan faktor lainnya yang juga memiliki peranan penting.

4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel budaya organisasi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 2,098 > t tabel 2,009 dengan nilai signifikansi 0,041 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar 0,530 menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama, serta membentuk perilaku kerja yang disiplin dan bertanggung jawab. Budaya organisasi juga berperan dalam membentuk kebiasaan kerja karyawan sehingga aktivitas pekerjaan dapat berjalan lebih terarah dan terkoordinasi. Asraf et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang diterapkan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi sikap serta perilaku kerja pegawai. Penerapan nilai-nilai tersebut secara konsisten akan mendorong terbentuknya komitmen dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, Latimbang et al. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

Lingkungan kerja yang positif tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

4.7.3 Pengaruh Keseimbangan Kerja-Hidup terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t, variabel keseimbangan kerja-hidup (X3) memiliki nilai t hitung sebesar $3,822 > t$ tabel $2,009$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseimbangan kerja-hidup berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi sebesar $0,762$ menunjukkan bahwa work-life balance memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih baik, sehingga dapat bekerja dengan lebih optimal. Keseimbangan tersebut membantu karyawan dalam mengelola waktu, energi, serta tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih proporsional.

Simangunsong dan Nauli (2025) menjelaskan bahwa work-life balance tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu, tetapi juga mencakup keseimbangan peran dan kepuasan individu dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Keseimbangan ini berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental, yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Rohmatiah et al. (2023) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-hidup dapat mendorong munculnya perilaku kerja positif, seperti kesediaan membantu rekan kerja, kedisiplinan, serta komitmen terhadap pekerjaan. Perilaku tersebut merupakan bagian dari

organizational citizenship behavior yang secara tidak langsung turut mendukung peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi.

4.7.4 Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Keseimbangan Kerja Hidup terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar $15,701 > F$ tabel 2,79 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diperoleh nilai R Square sebesar 0,485 (48,5%), yang berarti bahwa variabel motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 48,5%, sedangkan sisanya sebesar 51,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling berkaitan. Motivasi berperan sebagai faktor internal, budaya organisasi sebagai faktor lingkungan, dan keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor kesejahteraan.

4.7.5 Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Keseimbangan Kerja Hidup terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar $15,701 > F$ tabel 2,79 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diperoleh nilai R Square sebesar 0,485 (48,5%), yang berarti bahwa variabel motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 48,5%, sedangkan sisanya sebesar 51,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling berkaitan. Motivasi berperan sebagai faktor internal, budaya organisasi sebagai faktor lingkungan, dan keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor kesejahteraan.

Temuan ini sejalan dengan Latimbang et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Juniar dan Ubaidillah (2025) juga menunjukkan bahwa kombinasi work-life balance dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan pada Perumda Tirtanadi perlu dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan ketiga variabel tersebut secara bersamaan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup terhadap kinerja karyawan pada Perumda Tirtanadi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berperan dalam mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dengan lebih terarah, menunjukkan tanggung jawab, serta berupaya mencapai hasil kerja yang optimal.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai dan norma yang berkembang dalam organisasi mampu membentuk perilaku kerja, menciptakan lingkungan yang kondusif, serta mendukung terciptanya pola kerja yang lebih efektif.
3. Keseimbangan kerja-hidup memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih stabil, sehingga mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal.
4. Motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil dari keterkaitan berbagai faktor yang saling mendukung, baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun

dari lingkungan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja memerlukan perhatian yang menyeluruh terhadap berbagai aspek tersebut secara seimbang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pengembangan ke depan, antara lain:.

1. Pendekatan yang menyeluruh dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu terus dikembangkan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, sehingga diperlukan upaya yang terintegrasi dalam mengelola motivasi, budaya organisasi, dan keseimbangan kerja-hidup secara seimbang.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian yang lebih luas dan mendalam. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang relevan serta menggunakan pendekatan atau metode yang berbeda, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asraf, A., Hamzah, N., & Said, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai LPP TVRI. *The Journal of Men's Studies (JMS)*, 1(1). <https://doi.org/10.52103/JMS.V1I1.60>
- Fitriyanti, A., Moelyatie, T. A., & Tobari, T. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina RU III Sumatera Selatan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi*, 10(2). <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5453>
- Jayadi, R. M., & Liana, L. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi dan Keuangan*, 17(1). <https://doi.org/10.37301/jmubh.v17i1.19983>
- Latimbang, S., Pettalongi, S. S., & Saguni, F. (2022). Pengaruh motivasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 5(2). <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2323>
- Rohmatiah, A., Widodo, S., & Mutmainah, M. (2023). Dampak work-life balance karyawan terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Strategis*, 1(1). <https://doi.org/10.52103/JMS.V1I1.60>
- Simangunsong, R., & Nauli, M. (2025). Keseimbangan kerja dan kehidupan dalam MSDM: Analisis literatur terhadap pengaruhnya pada kesejahteraan karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif (JBME)*, 4(2). <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i2.1110>
- Sitepu, A. J., Siregar, N. S., & Hartono, B. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai UINSU Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 1(2). <https://doi.org/10.24239/jimpe.v1i2.1215>
- Sutrisno, E. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia <https://repository.ganeshakreasisemesta.com/publications/641884/manajemen-sdm-kontemporer-mempersiapkan-talenta-unggul-mewujudkan-organisasi-ber>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Agustin, F., & Wulandari, F. (2023). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan sebagai Mediasi Komitmen Organisasi (Studi pada PERUMDA Tirta Makmur). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 45–56. <https://repository.radenintan.ac.id/41699/>

- Eksellenadewi, L. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi (Studi pada PNS). *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 12(2), 87–101. <https://repository.unissula.ac.id/37211/>
- Hartati, R., Utama, I. W. W., Hidayat, T., & Wahyuni, S. (2024). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Ditres Narkoba Polda Sumut. *Bisnis-Net*, 7(2), 101–115. <https://doi.org/10.46576/bn.v7i2.4909>
- Herlina, D., Setiawan, M., & Wijaya, P. (2025). Work-Life Balance, Work-Family Conflict dimediasi Kepuasan Kerja serta Implikasinya ke Kinerja Pekerja Wanita di Kalimantan Barat (PERUMDA Tirta Khatulistiwa). *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 13(1), 33–50. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/view/4946>
- Soelistya, D. (2022). Peran Work-Life Balance dan Pengawasan Kerja di Lingkungan Industri (Studi pada PT. Dirgantara Indonesia). *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 8(1), 50–60. <https://proceeding.icless.net/index.php/icless22/article/view/38>
- Apriani, D., & Kusmayadi, D. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan budaya organisasi*. [Artikel ilmiah]. Link via EBSCOhost.
- Batubara, S. S., & Pohan, O. R. S. (2024). *Analisis pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Nestlé Indonesia wilayah Medan*. <https://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/article/view/15716/0>
- Juniar, R. D., & Ubaidillah, H. (2025). *Pengaruh pengembangan karir, work-life balance dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai RSUD RT Notopuro*. <https://journal.unusa.ac.id/index.php/jmie/article/view>
- Poerbowo, A. T., & Pratminingsih, S. A. (2024). *Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan insentif sebagai variabel mediasi pada Bank BRI*. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/jrbm>
- Pratama, A., & Karlina, D. (2023). *Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Zulu Alpha Papa*. <https://ejournal.stieamkop.ac.id/index.php/yume>
- Sakarina, S. (2024). *Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN di Provinsi Sumatera Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi*. <https://repository.unsri.ac.id/>

- Tumbelaka, D. O., & Taroreh, R. N. (2024). *Pengaruh work-life balance dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dimoderasi oleh budaya organisasi*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba>
- Usman, S., & Lasiatun, K. M. T. (2023). *Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: Studi literatur manajemen sumber daya manusia*. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jurnal-manajemen>
- Yuliani, I. (2024). *Analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan Islami, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Migas Mandiri Pratama*. <https://repository.uinjambi.ac.id/>

LAMPIRAN-LAMPIRAN

INSTRUMEN ANGKET PENELITIAN

Petunjuk Pengisian:

Berikan tanda centang (✓) pada satu kolom sesuai dengan pendapat anda.

Skala:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Identitas Responden

Nama :

Umur : < 30 Tahun 30-39 Tahun 40-49 Tahun >50 Tahun

Jenis Kelamin : Laki – Laki Perempuan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	Kinerja Karyawan (Y)					
1	Apakah Saudara/i mampu menghasilkan pekerjaan dengan tingkat kualitas sesuai standar yang ditetapkan?					
2	Apakah target jumlah pekerjaan yang diberikan dapat Saudara/i capai secara konsisten?					
3	Apakah Saudara/i menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditentukan?					
4	Apakah Saudara/i menunjukkan kedisiplinan dalam kehadiran dan pelaksanaan tugas?					
5	Apakah Saudara/i mampu bekerja sama secara efektif dalam tim?					
6	Apakah Saudara/i bertanggung jawab penuh terhadap hasil pekerjaan yang menjadi tugasnya?					
7	Apakah Saudara/i mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan atau prosedur kerja?					
8	Apakah Saudara/i menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu arahan terus-menerus?					
9	Apakah Saudara/i menjaga konsistensi kinerja dalam berbagai kondisi kerja?					

10	Apakah Saudara/i berupaya meningkatkan kemampuan guna menunjang hasil kerja yang lebih baik?					
Motivasi (X1)						
1	Apakah Saudara/i memiliki dorongan dari dalam diri untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik?					
2	Apakah Saudara/i merasakan kepuasan pribadi ketika tugas dapat diselesaikan dengan baik?					
3	Apakah penghargaan atau pengakuan atas kinerja memberikan dorongan positif dalam bekerja?					
4	Apakah kebijakan dan sistem imbalan organisasi mendorong Saudara/i untuk meningkatkan kinerja?					
5	Apakah hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja meningkatkan semangat kerja Saudara/i?					
6	Apakah dukungan dari atasan dan tim kerja memperkuat motivasi Saudara/i dalam bekerja?					
7	Apakah Saudara/i memiliki keinginan untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi?					
8	Apakah Saudara/i terdorong untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dibandingkan sebelumnya?					
9	Apakah Saudara/i berupaya meningkatkan kompetensi guna menunjang pencapaian kinerja?					
10	Apakah tantangan pekerjaan mendorong Saudara/i untuk menunjukkan kemampuan terbaik?					
Budaya Organisasi (X2)						
1	Apakah nilai-nilai yang berlaku di PERUMDA Tirtanadi Cabang Sei Agul dipahami dengan baik oleh Saudara/i?					
2	Apakah norma dan aturan kerja diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?					
3	Apakah pimpinan memberikan contoh nyata dalam menjalankan nilai organisasi?					
4	Apakah budaya kerja di unit Saudara/i menekankan pencapaian hasil yang optimal?					
5	Apakah suasana kerja mendorong kerja sama yang					

	harmonis antarpegawai?					
6	Apakah komunikasi antarbagian berjalan secara terbuka dan profesional?					
7	Apakah organisasi mendorong penyelesaian pekerjaan secara bertanggung jawab?					
8	Apakah terdapat komitmen bersama dalam menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat?					
9	Apakah organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide atau gagasan perbaikan?					
10	Apakah budaya kerja yang ada mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan?					
	Keseimbangan Kerja – Hidup (X3)					
1	Apakah Saudara/i mampu mengatur waktu kerja dan waktu pribadi secara proporsional?					
2	Apakah beban kerja yang diberikan masih memungkinkan Saudara/i menjalankan peran di luar pekerjaan?					
3	Apakah jadwal kerja yang berlaku mendukung terciptanya keseimbangan kehidupan kerja?					
4	Apakah Saudara/i memiliki waktu istirahat yang cukup setelah menyelesaikan pekerjaan?					
5	Apakah pekerjaan jarang mengganggu aktivitas pribadi secara berlebihan?					
6	Apakah organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan di luar aspek pekerjaan?					
7	Apakah Saudara/i mampu mengelola tekanan kerja tanpa berdampak negatif pada kehidupan pribadi?					
8	Apakah kebijakan organisasi cukup fleksibel dalam kondisi tertentu?					
9	Apakah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan produktivitas Saudara/i?					
10	Apakah kondisi keseimbangan kerja saat ini membantu Saudara/i mempertahankan kinerja yang stabil?					

Jawaban Responden Variabel Motivasi (X1)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Total X1
1	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	33
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
6	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
7	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
8	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
9	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
10	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
11	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
12	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	33
13	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	38
14	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
15	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
16	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
17	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
18	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
19	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
20	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
21	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	33
22	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	32
23	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
24	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	30
25	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	38
26	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	33
27	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
28	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
29	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
30	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	31
31	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34

32	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
33	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
34	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
35	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	38
36	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
37	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	28
38	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	32
39	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
40	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	38
41	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
42	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	32
43	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
44	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	33
45	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
46	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	32
47	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
48	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	32
49	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35
50	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	34
51	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	38
52	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	39
53	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	37
54	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	39

Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X2)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Total X2
1	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	35
2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	35
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	37
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	34
6	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
8	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	33
9	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
10	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42
11	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36
12	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38
13	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	32
14	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	36
15	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	35
16	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	34
17	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	35
18	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	35
19	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	36
20	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	36
21	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	36
22	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	36
23	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37
24	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
25	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	35
26	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38
28	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37
29	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	34
30	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	31
31	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	34

Jawaban Responden Variabel Keseimbangan Kerja – Hidup (X3)

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	Total X3
1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	33
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	34
4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	33
5	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	27
6	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	37
7	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32
8	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33
9	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33
10	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
11	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
12	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37
13	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	33
14	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	33
15	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
16	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	32
17	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	36
18	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	36
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
20	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	35
21	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	36
22	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	33
23	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	35
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
25	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	34
26	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	34
27	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	34
28	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	35
29	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37
30	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	34
31	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	35

32	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
34	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
35	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
37	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32
38	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
42	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	36
43	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
44	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	33
45	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
46	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33
47	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	33
48	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	28
49	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	35
50	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
51	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
52	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	34
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
54	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38

Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Total Y
1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	35
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	44
5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	34
6	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	45
7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
8	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
9	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36
10	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
11	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	34
12	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	35
13	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
14	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
15	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	36
16	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	35
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
18	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
19	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32
20	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
22	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
23	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	44
24	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	25
25	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	43
26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	32
27	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	43
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	35
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
31	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	35

32	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48
33	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
34	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	43
35	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
36	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	43
40	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	43
41	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	44
42	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	43
43	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	44
44	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	36
45	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	34
46	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
47	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	34
48	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	26
49	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	44
50	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	34
51	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	44
52	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
53	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	43
54	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	total x1
x1.1	Pearson Correlation	1	,693**	,431**	,247	,123	,175	,217	,373**	,504**	,714**	,791**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,072	,376	,205	,115	,005	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.2	Pearson Correlation	,693**	1	,622**	,303*	,085	,122	,150	,259	,349**	,495**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,026	,540	,381	,278	,059	,010	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.3	Pearson Correlation	,431**	,622**	1	,439**	,053	,076	,094	,161	,217	,308*	,559**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,001	,703	,586	,501	,245	,114	,024	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.4	Pearson Correlation	,247	,303*	,439**	1	,595**	,433**	,363**	,255	,229	,225	,519**
	Sig. (2-tailed)	,072	,026	,001		,000	,001	,007	,063	,096	,103	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.5	Pearson Correlation	,123	,085	,053	,595**	1	,700**	,566**	,329*	,244	,172	,420**
	Sig. (2-tailed)	,376	,540	,703	,000		,000	,000	,015	,075	,213	,002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.6	Pearson Correlation	,175	,122	,076	,433**	,700**	1	,809**	,470**	,348**	,246	,514**
	Sig. (2-tailed)	,205	,381	,586	,001	,000		,000	,000	,010	,073	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.7	Pearson Correlation	,217	,150	,094	,363**	,566**	,809**	1	,582**	,431**	,304*	,565**
	Sig. (2-tailed)	,115	,278	,501	,007	,000	,000		,000	,001	,025	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.8	Pearson Correlation	,373**	,259	,161	,255	,329*	,470**	,582**	1	,741**	,523**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,005	,059	,245	,063	,015	,000	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.9	Pearson Correlation	,504**	,349**	,217	,229	,244	,348**	,431**	,741**	1	,706**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,114	,096	,075	,010	,001	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x1.10	Pearson Correlation	,714**	,495**	,308*	,225	,172	,246	,304*	,523**	,706**	1	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,103	,213	,073	,025	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
total x1	Pearson Correlation	,791**	,712**	,559**	,519**	,420**	,514**	,565**	,705**	,774**	,810**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,840	10

		Correlations										
		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	Total X2
x2.1	Pearson Correlation	1	-,007	,258	-,016	,344*	,122	,160	,137	,331*	,336*	,557**
	Sig. (2-tailed)		,961	,060	,911	,011	,379	,248	,324	,015	,013	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.2	Pearson Correlation	-,007	1	,020	,434**	,066	,310*	,355**	,193	,011	,043	,485**
	Sig. (2-tailed)	,961		,883	,001	,635	,023	,008	,162	,939	,756	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.3	Pearson Correlation	,258	,020	1	,169	,182	,155	,271*	,248	,112	-,135	,466**
	Sig. (2-tailed)	,060	,883		,223	,189	,262	,047	,071	,420	,331	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.4	Pearson Correlation	-,016	,434**	,169	1	,033	,107	,293*	,119	,039	,175	,473**
	Sig. (2-tailed)	,911	,001	,223		,812	,441	,032	,393	,781	,206	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.5	Pearson Correlation	,344*	,066	,182	,033	1	,060	,097	,204	,036	,331*	,482**
	Sig. (2-tailed)	,011	,635	,189	,812		,666	,485	,138	,797	,014	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.6	Pearson Correlation	,122	,310*	,155	,107	,060	1	,241	,098	,013	,181	,464**
	Sig. (2-tailed)	,379	,023	,262	,441	,666		,079	,483	,927	,190	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.7	Pearson Correlation	,160	,355**	,271*	,293*	,097	,241	1	,069	-,023	,146	,530**
	Sig. (2-tailed)	,248	,008	,047	,032	,485	,079		,618	,871	,291	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.8	Pearson Correlation	,137	,193	,248	,119	,204	,098	,069	1	,403**	,119	,539**
	Sig. (2-tailed)	,324	,162	,071	,393	,138	,483	,618		,002	,393	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.9	Pearson Correlation	,331*	,011	,112	,039	,036	,013	-,023	,403**	1	,039	,419**
	Sig. (2-tailed)	,015	,939	,420	,781	,797	,927	,871	,002		,781	,002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x2.10	Pearson Correlation	,336*	,043	-,135	,175	,331*	,181	,146	,119	,039	1	,458**
	Sig. (2-tailed)	,013	,756	,331	,206	,014	,190	,291	,393	,781		,001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Total X2	Pearson Correlation	,557**	,485**	,466**	,473**	,482**	,464**	,530**	,539**	,419**	,458**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,001	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,643	10

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x3.6	x3.7	x3.8	x3.9	x3.10	total X3
x3.1	Pearson Correlation	1	,246	,061	,190	,329*	,133	,329*	,241	,109	,252	,507**
	Sig. (2-tailed)		,073	,661	,168	,015	,338	,015	,080	,434	,067	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.2	Pearson Correlation	,246	1	,284*	,613**	,379**	,449**	,449**	,414**	,345*	,353**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,073		,037	,000	,005	,001	,001	,002	,011	,009	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.3	Pearson Correlation	,061	,284*	1	,183	,225	,145	,065	,303*	,142	,108	,412**
	Sig. (2-tailed)	,661	,037		,186	,102	,296	,640	,026	,306	,437	,002
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.4	Pearson Correlation	,190	,613**	,183	1	,309*	,309*	,170	,406**	,476**	,543**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,168	,000	,186		,023	,023	,219	,002	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.5	Pearson Correlation	,329*	,379**	,225	,309*	1	,110	,258	,594**	,219	,240	,621**
	Sig. (2-tailed)	,015	,005	,102	,023		,429	,059	,000	,111	,081	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.6	Pearson Correlation	,133	,449**	,145	,309*	,110	1	,036	,144	,294*	,240	,485**
	Sig. (2-tailed)	,338	,001	,296	,023	,429		,798	,298	,031	,081	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.7	Pearson Correlation	,329*	,449**	,065	,170	,258	,036	1	,219	,294*	,170	,510**
	Sig. (2-tailed)	,015	,001	,640	,219	,059	,798		,111	,031	,219	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.8	Pearson Correlation	,241	,414**	,303*	,406**	,594**	,144	,219	1	,243	,266	,646**
	Sig. (2-tailed)	,080	,002	,026	,002	,000	,298	,111		,077	,052	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.9	Pearson Correlation	,109	,345*	,142	,476**	,219	,294*	,294*	,243	1	,336*	,584**
	Sig. (2-tailed)	,434	,011	,306	,000	,111	,031	,031	,077		,013	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
x3.10	Pearson Correlation	,252	,353**	,108	,543**	,240	,240	,170	,266	,336*	1	,605**
	Sig. (2-tailed)	,067	,009	,437	,000	,081	,081	,219	,052	,013		,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
total X3	Pearson Correlation	,507**	,774**	,412**	,721**	,621**	,485**	,510**	,646**	,584**	,605**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,790	10

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	total Y
y1	Pearson Correlation	1	,609**	,583**	,604**	,604**	,563**	,662**	,688**	,566**	,579**	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y2	Pearson Correlation	,609**	1	,641**	,565**	,663**	,598**	,651**	,644**	,633**	,609**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y3	Pearson Correlation	,583**	,641**	1	,649**	,599**	,600**	,546**	,669**	,574**	,548**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y4	Pearson Correlation	,604**	,565**	,649**	1	,740**	,698**	,614**	,649**	,686**	,604**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y5	Pearson Correlation	,604**	,663**	,599**	,740**	1	,629**	,539**	,602**	,626**	,639**	,821**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y6	Pearson Correlation	,563**	,598**	,600**	,698**	,629**	1	,619**	,719**	,543**	,601**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y7	Pearson Correlation	,662**	,651**	,546**	,614**	,539**	,619**	1	,663**	,723**	,586**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y8	Pearson Correlation	,688**	,644**	,669**	,649**	,602**	,719**	,663**	1	,595**	,688**	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y9	Pearson Correlation	,566**	,633**	,574**	,686**	,626**	,543**	,723**	,595**	1	,641**	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
y10	Pearson Correlation	,579**	,609**	,548**	,604**	,639**	,601**	,586**	,688**	,641**	1	,797**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
total Y	Pearson Correlation	,792**	,812**	,790**	,843**	,821**	,807**	,809**	,849**	,810**	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,943	10

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,25433967
Most Extreme Differences	Absolute	,065
	Positive	,060
	Negative	-,065
Test Statistic		,065
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,743	6,713		1,600	,116
	Total_X1	-,136	,150	-,132	-,908	,368
	Total_X2	,058	,137	,061	,422	,675
	Total_X3	-,133	,108	-,170	-1,222	,227

a. Dependent Variable: ABS_RES

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-44,691	12,344		-3,621	,001		
	Total_X1	1,067	,275	,414	3,881	,000	,903	1,107
	Total_X2	,530	,253	,223	2,098	,041	,913	1,095
	Total_X3	,762	,199	,392	3,822	,000	,981	1,019

a. Dependent Variable: Total_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,485	,454		4,38011

a. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X2, Total_X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	903,713	3	301,238	15,701	,000 ^b
	Residual	959,269	50	19,185		
	Total	1862,981	53			

a. Dependent Variable: Total_Y

b. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X2, Total_X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-44,691	12,344		-3,621	,001
	Total_X1	1,067	,275	,414	3,881	,000
	Total_X2	,530	,253	,223	2,098	,041
	Total_X3	,762	,199	,392	3,822	,000

a. Dependent Variable: Total_Y

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Total_X1	54	28,00	39,00	34,9815	2,30251
Total_X2	54	30,00	42,00	35,8889	2,49276
Total_X3	54	27,00	40,00	34,5185	3,04520
Total_Y	54	20,00	48,00	37,9815	5,92879
Valid N (listwise)	54				