

Dampak Penerapan Budaya Organisasi Dan Sistem Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

Jarkasih^{1*}, Fikry Ramadhan Suhendar²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang, Jawa Barat, Indonesia

jarkasih@pasca.stiemifdasubang.ac.id

Abstrak

Penerapan budaya organisasi dalam suatu organisasi terkadang setengah hati, padahal penerapannya dapat berdampak positif terhadap keberlangsungan organisasi itu sendiri. Di sisi lain, sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan harus mendekati kepuasan bagi kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan itu sendiri. Hal lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja karyawan yang dapat meningkatkan semangat dan produktivitas. Melalui penerapan budaya organisasi dan sistem kompensasi yang berdampak pada kepuasan kerja, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti mencoba mencari pengaruh penerapan budaya organisasi di perusahaan dan sistem kompensasi yang dijalankan oleh perusahaan terhadap kepuasan kerja, kemudian mencoba mencari pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Brilliant Innovation Gemilang Jakarta, sementara metode penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah metode kuantitatif. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan. Dalam beberapa kasus, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara budaya perusahaan memang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya perusahaan dan kompensasi secara bersamaan memengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini kemudian dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

The application of organizational culture in organizations is sometimes half-hearted, even though its application can have a positive impact on the sustainability of the organization itself. On the other hand, the compensation system implemented by the company must be close to satisfaction for both parties, namely employees and the company itself. Another thing that is no less important is that employee job satisfaction can raise enthusiasm and increase productivity. Through the application of organizational culture, the compensation system, which has an impact on job satisfaction, is expected to improve employee performance. Researchers try to find the effect of implementing organizational culture in companies and compensation systems run by companies on job satisfaction, and then try to find the influence between job satisfaction and employee performance. The objects in this study are employees of PT. Brilliant Innovation Gemilang Jakarta, while the research method chosen by researchers is a quantitative method. The conclusion of this study shows that there is an influence between organizational culture and compensation on job satisfaction either partially or simultaneously. In some cases, compensation has no effect on employee performance, while company culture does have an effect on employee performance. However, company culture and compensation affect employee performance at the same time. Furthermore, there is an influence between job satisfaction and employee performance. The results of this study were then compared with the results of previous studies.

Keywords: Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Organisasi dalam segala bentuknya memiliki fokus pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Sementara itu terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut, diantaranya Nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi apakah dapat dijalankan secara benar, penghargaan atau imbal jasa apakah sudah sesuai dengan harapan, apakah anggota organisasi melaksanakan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi, dan banyak faktor lainnya yang menjadi alasan langsung atau tidak langsung untuk tercapainya tujuan yang diharapkan dari organisasi.

Organisasi juga merupakan komunitas orang-orang dengan latar belakang, pendidikan, tujuan bergabung dengan organisasi, dan budaya yang berbeda di antara anggota organisasi. Tidak jarang kita menyaksikan salah satu dari anggota organisasi melaksanakan sebuah tugas/pekerjaan, di mana cara

melakukan pekerjaan tersebut berbeda. Salah satu anggota organisasi ada yang melaksanakan pekerjaannya dengan semangat karena ada harapan akan mendapatkan bonus jika melebihi target perusahaan yang telah ditetapkan. Sementara itu ada anggota organisasi yang lain dalam melaksanakan tugasnya sepertinya kurang semangat, disebabkan oleh permasalahan yang terjadi di rumah terbawa ke kantor, dan masih banyak contoh lain yang menunjukkan perbedaan anggota organisasi dalam perlakukannya terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dengan berbagai macam opsinya, bukan saja memicu semangat karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya ke depan, lebih dari itu karyawan lain juga akan merasa lebih terpicu atau bersemangat untuk melakukan pekerjaannya karena ia juga ingin mendapatkan penghargaan yang sama. Namun demikian tidak jarang juga kita menyaksikan hanya anggota itu-itu saja yang bersemangat dalam melaksanakan tugasnya, sementara anggota yang lain nyaris tidak termotivasi atau terpicu untuk meningkatkan kinerjanya walaupun diembel-embeli dengan penghargaan dan sejenisnya.

Dengan membaca dan menelaah artikel ini, pembaca akan mendapatkan gambaran singkat tentang budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Lebih dari itu, pembaca akan mendapatkan informasi terkait dengan ada atau tidak adanya pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

Organisasi memiliki sebuah nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan dipertahankan keberadaannya. Nilai-nilai ini diterapkan secara konsisten agar harapan dari pendiri organisasi bisa tercapai. Nilai-nilai ini berupa sikap dan perbuatan semua anggota organisasi yang biasanya apabila salah satu anggota organisasi melanggarnya akan mendapatkan teguran.

Budaya organisasi adalah sistem yang mengandung keyakinan, nilai dan norma efektif jangka panjang, yang diakui dan diterapkan oleh setiap anggota organisasi, membentuk dasar perilaku dan memecahkan masalah organisasi. (Triwandani & Wahyuni, 2022, p. 3)

Setiap organisasi mempunyai ciri-ciri yang membedakannya dengan organisasi lain, dan ciri-ciri tersebut menjadi jati diri dan jati diri organisasi tersebut.. Mohammad Awadh (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai evaluasi wajib yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Budaya, dalam definisinya, adalah perpaduan antara nilai, alat, keyakinan, komunikasi, dan alasan untuk perilaku yang menawarkan arah kepada individu. (Surya, 2022, p. 760)

Budaya organisasi perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih baik di tempat kerja. Sumber daya manusia di perusahaan menerapkan keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai dalam melaksanakan pekerjaannya. (Wahyuniardi et al., 2018, p. 144)

Dari beberapa sudut pandang yang telah dikemukakan, dapat dipahami bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, kebiasaan dan cara kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku para anggotanya..

Organisasi harus mampu menerapkan budaya organisasi secara konsisten. Melalui budaya organisasi yang kuat karyawan akan terbantu dan terpandu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, apalagi karyawan tersebut adalah karyawan baru.

Dalam hal pelaksanaannya nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh sebuah organisasi harus berangkat dari kesadaran pendiri organisasi tersebut, bahwa nilai-nilai yang akan diterapkan dapat dimengerti dan dapat dijalankan oleh seluruh anggota organisasi secara wajar dan mempertimbangkan segala aspek pendukungnya.

Kebiasaan-kebiasaan yang mengarah kepada peningkatan kinerja anggota organisasi harus mendapatkan perhatian khusus. Teladan dari atasan akan sangat membantu pencapaian penerapan nilai-nilai dan pembiasaan, karena bawahan akan mendapatkan arahan langsung melalui sikap atasan tanpa harus rinci dijelaskan langkah-langkahnya.

Kendatipun demikian teladan atasan merupakan faktor pendukung penerapan nilai-nilai dan pembiasaan organisasi, dalam hal cara bekerja anggota organisasi harus mendapatkan informasi jelas. Melalui kegiatan pelatihan diharapkan dapat memberikan pengertian utuh tentang bagaimana cara kerja yang harus dilakukan oleh anggota organisasi.

Pada akhirnya budaya organisasi menciptakan pengaruh tindakan anggota organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan yang disesuaikan dengan nilai-nilai, pembiasaan, dan cara kerja yang

diharapkan oleh pendiri organisasi tersebut. Dalam hal budaya organisasi ini dapat diterapkan secara baik tentunya akan menjadi pembeda atau ciri khas organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Pada dasarnya setiap anggota suatu organisasi ingin dihargai atas apa yang dilakukannya, baik secara materi maupun non materi. Penghargaan hendaknya diberikan kepada anggota organisasi yang telah menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, apalagi jika melebihi tujuan tersebut..

Tidak dipungkiri bahwa tujuan dasar dari karyawan yang bekerja pada perusahaan adalah upah yang layak untuk memenuhi kebutuhannya. Setelah hal itu terpenuhi barulah karyawan membandingkan upah yang diterima dengan beban pekerjaannya. Selanjutnya karyawan menginginkan hal lain selain upah seperti menginginkan penghargaan, keterlibatan dengan pekerjaan-pekerjaan penting, pengembangan diri, dipromosikan dalam jabatan tertentu dan lain-lain.

Pertumbuhan ekonomi, inflasi, kebijakan pemerintah, dan beberapa faktor lainnya terkadang mempengaruhi manajemen kompensasi sebuah perusahaan. Penerapan manajemen kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam situasi ini tentunya berimbas pada dua kemungkinan yakni kebijakan yang dibuat ini mengakomodir semua pihak atau hanya menguntungkan salah satu pihak saja.

Dalam mendefinisikan kompensasi, Hasibuan menggaris bawahi kompensasi merupakan seluruh pendapatan karyawan dalam bentuk uang atau barang yang diberikan oleh perusahaan. (Handoko et al., 2022, p. 183) Sejalan dengan pendapat Siswanto Sastrohadiwiryono, kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan, karena mereka telah memberikan tenaga dan pikiran mereka untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. (Handayani, 2015, p. 28) Tak jauh berbeda dengan poin yang diungkapkan I Gede Putu Kawiana, kompensasi adalah gaji atau imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai pengganti kontribusinya terhadap jasa perusahaan.. (I Gede Putu Kawiana, 2020, p. 216)

Dari pendapat peneliti di atas dapatlah dimengerti bahwa kompensasi adalah imbalan uang atau barang yang diterima oleh seseorang dari akibat pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Melalui pembelian kompensasi secara wajar dan adil, organisasi dapat mempertahankan kuantitas dan kualitas SDM yang ada. Secara tidak langsung organisasi sudah memotivasi anggotanya dan harapannya adalah adanya peningkatan produktivitas anggota organisasi. Sistem kompensasi yang adil memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan organisasi.

Dalam skala yang lebih luas, kompensasi yang diberikan oleh organisasi dalam sistem penghargaan mencakup paket manfaat yang diberikan organisasi kepada anggotanya dan mekanisme serta prosedur pembagian manfaat tersebut. (Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, 2009, p. 257)

Kepuasan terhadap suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh setiap individu tidaklah sama. Sebuah pekerjaan yang sama, dengan tingkat kesulitan yang sama pula, bahkan dengan cara sama dalam penanganannya akan memberikan kepuasan yang berbeda. Namun secara kolektif atau rata-rata akan didapatkan informasi tentang sejauh mana kepuasan terhadap suatu pekerjaan. Secara sederhana kepuasan kerja menyangkut perasaan senang atau tidak senang seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang mereka temui di lingkungan kerja (Handoko, 2001). (Potale & Uhing, 2015, p. 65) Pendapat lain dari Hartatik (2014) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Akhwanul Akmal & Ihda Tamini, 2020, p. 62) Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. (I Gede Putu Kawiana, 2020, p. 260)

Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidak puas, senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya atau di lingkungan ia bekerja. Kepuasan kerja karyawan tampak dalam sikap karyawan ketika melakukan pekerjaan tersebut atau sesudahnya.

Dampak dari kepuasan kerja yang kurang baik Sutrisno menurut (2009) adalah terganggu produktivitas karyawan, tingkat absensi yang kurang baik, tenaga kerja yang keluar karena tidak merasa nyaman, dan bahkan bisa berdampak kepada kesehatan. Sejalan dengan pendapat Umam (2012),

menyatakan bahwa dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja ialah terhadap produktivitas karyawan yang menurun, ketidakhadiran atau absensi karyawan yang kurang baik, dan turnover yang tidak terkendali. (Agathanisa & Prasetyo, 2018, p. 311)

Kepuasan kerja dapat mendorong karyawan melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, sementara ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan buruknya absensi karyawan dan lebih parah dari pada itu dapat mengakibatkan karyawan tersebut keluar dari perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan akibat dari berbagai faktor yang memengaruhi. Faktor-faktor ini bisa saja timbul dari diri karyawan sendiri, maupun dari lingkungan tempat ia bekerja. Perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya harus memastikan bahwa kepuasan kerja karyawan tetap terjaga agar keberlangsungan kerjanya tetap terjaga.

Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang bekerja di perusahaannya dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan harapan perusahaan. Hasil dari pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan dianalisis dan diukur oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilannya.

Menurut Mangkunegara (2011:67), job performance adalah Hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan ketika mereka melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja individu karyawan akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi kinerja perusahaan karyawan tersebut. (Maharani & Efendi, 2019, p. 50)

Kinerja adalah hasil dari apa yang mampu dilakukan oleh seorang pegawai berupa tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja dalam waktu dan periode tertentu. (Kasmir, 2016). (Triwandani & Wahyuni, 2022, p. 4) Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. (Masram & Mu'ah, 2017, p. 35)

Memperhatikan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil capaian kerja karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya dan hasil pekerjaannya dapat dibuktikan dengan konkret serta bisa diukur.

Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja perusahaan, begitu juga sebaliknya jika kinerja karyawan yang rendah akan mengakibatkan kinerja perusahaan melemah. Dengan demikian perusahaan harus mampu memastikan bahwa kinerja karyawan tetap tinggi dengan cara melakukan upaya-upaya konkret untuk mempertahankannya.

METODE PENELITIAN

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dan hasil pengisian kuesioner dengan individu karyawan. Sedangkan data primer bersumber dari buku-buku pendukung, hasil penelitian sebelumnya yang dipublikasi, informasi dari perusahaan, kebijakan perusahaan, peraturan pemerintah, dan lain-lain.

Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, dimana dari populasi sebanyak 136 karyawan, dengan persentase kelonggaran sebesar 10%, didapatkan sampel sebanyak 58 karyawan.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel independent yaitu Budaya Organisasi (X1), dan Kompensasi (X2). Adapun variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh variabel intervening berupa Kepuasan kerja (Z).

Pada penelitian ini teknik analisis regresi linier dipergunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh variabel intervening berupa Kepuasan Kerja (Z) baik secara parsial maupun simultan. Pengolahan data menggunakan software SPSS 25 dan selanjutnya hasil dari pengolahan tersebut diinterpretasikan.

HASIL PENELITIAN

Kuesioner disebarkan kepada 58 Karyawan PT. Brilian Inovasi Gemilang, Jakarta. Data tersebut diolah untuk dilakukan perhitungan analisis regresi dengan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung atau tidak langsung antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Uji validitas ditakar dengan asumsi bahwa jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka data dinyatakan valid. r_{tabel} untuk responden sebanyak 58 reponden berdasarkan tabel distribusi r_{tabel} dengan level signifikasi sebesar 5% adalah 0,254. Sedangkan data dinyatakan reliable jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar daripada 0.60.

Hasil dari pengolahan data uji validitas dengan menggunakan SPSS 25 disajikan pada tabel berikut ;

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Hasil Uji Validitas

Jml Pertanyaan	Nilai Pearson Correlation				t table Responden 58 dengan sig. 5%	Validitas			
	Budaya Organisasi (X1)	Komponen sasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Kenuasaan Kerja (Z)		X1	X2	Y	Z
1	0,537	0,558	0,490	0,310	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
2	0,722	0,537	0,535	0,553	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
3	0,744	0,597	0,687	0,615	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
4	0,601	0,704	0,515	0,623	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
5	0,708	0,608	0,629	0,574	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
6	0,767	0,423	0,648	0,690	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
7	0,687	0,510	0,512	0,552	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
8	0,672	0,430	0,386	0,672	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
9	0,735	0,340	0,547	0,650	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
10	0,699	0,570	0,748	0,643	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
11	0,595	0,709	0,537	0,696	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
12	0,572	0,610	0,445	0,679	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
13	0,767	0,589	0,525	0,619	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
14	0,589	0,638	0,509	0,465	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
15	0,391	0,604	0,333	0,494	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
16	0,493	0,385	0,441	0,561	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
17	0,696	0,256	0,587	0,524	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
18	0,768	0,412	0,613	0,675	0,254	Valid	Valid	Valid	Valid
19	0,677	0,524		0,530	0,254	Valid	Valid		Valid
20	0,430	0,351		0,503	0,254	Valid	Valid		Valid
21		0,704			0,254		Valid		

Keterangan : hasil pengolahan dengan SPSS 25 dan disesuaikan

Berdasarkan tabel 1 didapatkan informasi bahwa semua instrumen pertanyaan setiap variabel sudah valid, terbukti dengan tidak adanya nilai *Pearson Correlation* (t hitung) yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 0,254.

Adapun hasil uji reliabilitas instrumen dari semua variabel, dengan menggunakan SPSS 25 didapatkan hasil sebagai tabel berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Nilai Acuan	Hasil
Budaya Organisasi (X1)	0.927	20	0.60	Reliabel
Kompensasi (X2)	0.869	21	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.852	18	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.895	20	0.60	Reliabel

Keterangan : hasil pengolahan dengan SPSS 25 dan disesuaikan

Berdasarkan tabel 4.2 didapatkan informasi bahwa semua variabel Reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari nilai acuan sebesar 0,60.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja Karyawan (Y) baik secara parsial maupun secara simultan dapat diamati melalui hasil pengolahan SPSS 25 sebagaimana berikut :

Tabel 3. Hasil uji Regresi

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.529	4.392		3.991	.000
	Budaya organisasi (X1)	.532	.072	.718	7.360	.000
	Kompensasi (X2)	.147	.079	.181	1.853	.069

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Uji t dipergunakan untuk mengetahui pengaruh variabel secara parsial. Sebelum menginterpretasikan hasil pengolahan regresi linier pada tabel 4.3 di atas perlu ditentukan terlebih dahulu nilai t tabelnya. Dengan menggunakan perumusan ; $t \text{ tabel} = t (\alpha/2 ; n-k-1) = t (0,05/2 ; 58-2-1) = t (0,025 ; 55) = 2,004$, dengan demikian nilai t tabel adalah 2,004. Berdasarkan tabel 4.3 di atas bahwa t hitung untuk budaya organisasi (X1) sebesar 7,360. Ini berarti t hitung > t tabel (7,360 > 2,004), artinya **terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara parsial**. Sedangkan t hitung kompensasi (X2) sebesar 1,853. Ini berarti t hitung lebih kecil dari pada t tabel (1,853 < 2,004), artinya **tidak terdapat pengaruh antara kompensasi (X2) terhadap kinerja (Y) secara parsial**.

Untuk mengetahui pengaruh variabel secara simultan diperlukan uji F. Sebelum menginterpretasikan pengaruh variabel secara simultan, terlebih dahulu kita tentukan nilai dari F tabel dengan menggunakan rumus ; $F \text{ tabel} = F (k ; n-k) = F (2 ; 58-2) = F (2 ; 56) = 3,16$, dengan demikian nilai F tabelnya adalah 3,16.

Berikut disajikan hasil pengolahan SPSS 25 sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Anova^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1766.756	2	883.378	73.821
	Residual	658.158	55	11.967	
	Total	2424.914	57		

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompensasi (X2), Budaya organisasi (X1)

Berdasarkan Tabel 4.4 didapatkan informasi bahwa nilai F hitung sebesar 73,821. Dengan demikian F hitung $>$ F tabel ($73,821 > 3,16$), artinya bahwa **secara simultan terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).**

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) baik secara parsial maupun simultan, kite peroleh dari hasil pengolahan regresi linier terhadap variabel-variabel tersebut.

Tabel 5. Hasil Regresi Linier

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,291	5,672		1,109	,272
	Budaya Organisasi (X1)	,340	,093	,379	3,638	,001
	Kompensasi (X2)	,512	,102	,522	5,014	,000

a. Dependent Variable: **Kepuasan Kerja (Z)**

Pada penjelesan di atas sudah diketahui nilai t tabel sebesar 2,004. Dengan demikian kita mendapatkan informasi bahwa untuk nilai t hitung budaya organisasi sebesar 3,638, dimana t hitung $>$ t tabel ($3,68 > 2,004$), artinya **terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) secara parsial.** Begitu juga dengan variabel kompensasi (X2) nilai t hitungnya $>$ t tabel ($5,014 > 2,004$), artinya **terdapat pengaruh antara kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) secara parsial.**

Untuk mengetahui pengaruh variabel yang diuji secara simultan kita dapat mengamati hasil analisis regresi linier berikut ;

Tabel 6. Hasil ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2452,518	2	1226,259	61,438	,000 ^b
	Residual	1097,758	55	19,959		
	Total	3550,276	57			

a. Dependent Variable: **Kepuasan Kerja (Z)**

b. Predictors: (Constant), **Kompensasi (X2), Budaya Kerja (X1)**

Uji F dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan, dimana kita sudah memiliki nilai F tabel sebesar 3,16. Hasil pengolahan SPSS menunjukkan bahwa nilai F hitung $>$ nilai F tabel ($61,438 > 3,16$), ini artinya bahwa **terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) secara simultan.**

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada pembahasan terakhir, peneliti mencoba mencari seberapa besar pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Berikut disajikan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS 25.

Tabel 7. Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773a	.598	.590	4,17460

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

Dari tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai R pada model summary sebesar 0,773. Artinya bahwa besarnya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 77,3%.

Untuk mengetahui nilai t hitung disajikan data sebagai berikut :

Tabel 8. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.840	4.853		4.912	.000
	<u>Kepuasan Kerja (Z)</u>	.639	.070	.773	9.118	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sebelum mengambil kesimpulan, terlebih dahulu kita tentukan nilai t tabelnya dengan rumus berikut ; $t \text{ tabel} = t (\alpha/2 ; n-k-1) = t (0,05/2 ; 58-1-1) = t (0,025 ; 56) = 2,003$. Berdasarkan tabel 4.8, bahwa nilai t hitung > t tabel (9,118 > 2,003), dengan demikian berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan**.

Nilai F hitung didapat dari informasi tabel Anova berikut ;

Tabel 4.9
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1448,984	1	1448,984	83,144	.000b
	Residual	975.930	56	17.427		
	Total	2424.914	57			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z)

Kita tentukan terlebih dahulu nilai F tabel dengan perumusan berikut ; $F \text{ tabel} = F (k ; n-k) = F (1 ; 58-1) = F (1 ; 57) = 4,01$. Dari tabel 4.9 didapat informasi bahwa F hitung > F tabel (83,144 > 4,01), ini artinya bahwa **terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**.

Berikut disajikan tabel hasil penelitian yang menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4.10
Hasil Penelitian Pengaruh Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

NO	PENELITI	OBJEK PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Diah Pranitasari, Cici Bela Saputri (Baribin & Cici Bela Saputri, 2020, p. 58)	PT Posmi Steel Indonesia	Berpengaruh signifikan
2.	Siska Vebrianis; Agussalim M.; Rice Haryati (Vebrianis, 2021, p. 547)	PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman	Berpengaruh positif dan signifikan
3.	Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabshi, Umar Nimran (Tumbelaka et al., 2016, p. 106)	PT. Bitung Mina Utama	Berpengaruh signifikan positif
4.	Rizki Wahyuniardi, Herytza Renaldo Nababan (Wahyuniardi & Nababan, 2018, p. 125)	Distributor utama produk CANON	Berpengaruh secara signifikan
5.	Budi Rismavadi, Mumun Maemunah. (Rismavadi & Maemunah, 2016, p. 153)	PT. Concord Indonesia	Pengaruh positif dan signifikan

Sumber : dari berbagai jurnal

Dilihat dari hasil penelitian di atas, walaupun subjek penelitiannya berbeda, namun kesimpulan yang diambil sama yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu perusahaan maka akan berdampak positif terhadap kepuasan karyawan.

Dalam kenyataannya budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh pendiri, kadang kala memerlukan adaptasi dengan perkembangan teknologi dan perkembangan zaman. Sebagai contoh; dalam hal birokrasi dan pengambilan keputusan, pada awal sebuah organisasi berjalan dilakukan melalui satu pintu, semua permasalahan terpecahkan dan diputuskan di satu meja pimpinan. Seiring waktu perusahaan berkembang/maju, membuka banyak cabang, struktur perusahaan lebih kompleks, penggunaan teknologi terbaru, dan kemajuan lainnya, mendorong perusahaan melakukan perubahan-perubahan dalam hal birokrasi dan pengambilan keputusan yang semula cukup diselesaikan melalui satu meja pimpinan, sekarang sudah tidak mungkin dilakukan dengan cara yang sama. Perusahaan perlu mengupdate budaya organisasinya sesuai dengan kebutuhan zamannya.

Disisi lain anggota organisasi merasa nyaman dengan ketentuan-ketentuan lama, dan enggan beradaptasi dengan ketentuan-ketentuan baru. Inilah yang mungkin menjadi penyebab menurunnya kepuasan kerja.

Berikut disajikan tabel pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang kami ambil dari beberapa hasil penelitian.

Tabel 4.11
Hasil Penelitian Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

NO	PENELITI	OBJEK PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Soleh Adang Saputra (Saputra, 2018, p. 86)	Dinas Pendidikan Kabupaten Karawang	Secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan
2.	Rocky Potale Yantie Ubing (Potale & Ubing, 2015, p. 72)	PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado	Secara parsial berpengaruh
3.	Teguh Retnoningsih, Bambang Swasto Sunuhario, Ika Ruhana (Retnoningsih et al., n.d., p. 58)	PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang	Berpengaruh signifikan
4.	Akhwanul Akmal, Ihda Tamini (Akhwanul Akmal & Ihda Tamini, 2020, p. 68)	Gaya Makmur Mobil Medan	Memiliki hubungan yang kuat
5.	Citha Agathanisa, Arif Partono Prasetio (Agathanisa & Prasetio, 2018, p. 316)	Indogrosir Samarinda	Berpengaruh signifikan positif

Sumber : dari berbagai jurnal

Dari hasil penelitian pengaruh gaji terhadap kepuasan kerja, gaji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penekanan yang diberikan perusahaan pada remunerasi karyawannya dapat berdampak sangat positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam hal penerapan sistem kompensasi yang dilakukan perusahaan tidak seratus persen memberikan kepuasan kepada karyawan atau bahkan kepada perusahaan itu sendiri. Adanya perbedaan orientasi antara perusahaan dan karyawan dituding sebagai penyebabnya. Orientasi karyawan kepada bagaimana ia mendapatkan imbal jasa yang maksimal, sementara perusahaan berorientasi pada falsafah efektif dan efisien. Pantas saja sampai saat ini belum ditemukan teori kompensasi yang benar-benar memberikan kepuasan maksimal kepada kedua belah pihak. (Wilson Bangun, 2012, p. 260)

Berikut disajikan beberapa hasil penelitian perihal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.12
Hasil Penelitian Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

NO	PENELITI	OBJEK PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Josafat Eleazar Surya (Surya, 2022, p. 765)	PT. BCA Kantor Cabang Utama Magelang	Secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan dan positif
2.	Swastiani Dunggio (Dunggio, 2020, p. 8)	Kantor Camat Dunggingi Kota Gorontalo	Terdapat pengaruh secara simultan dan parsial
3.	Ni Putu Pratiwi Irmayanthi, Ida Bagus Ketut Surya (Irmayanthi & Surya, 2020, p. 1587)	PT. Harum Indah Sari (HIS) Tours & Travel Bali	Berpengaruh positif dan signifikan
4.	Dodi Prasada (Prasada, 2020, p. 635)	PT. Independent Construction in South Tangerang	Berpengaruh signifikan
5.	Moh. Sutoro, Syamsi Mawardi, Endang Sugiarti (Sutoro et al., 2020, p. 418)	Kementerian Pemuda dan Olah Raga	Berpengaruh signifikan

Sumber : dari berbagai jurnal

Dari kesimpulan peneliti diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan budaya organisasi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berkenaan hal tersebut organisasi sebaiknya memberikan perhatian serius dalam implementasi budaya organisasi yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga dapat memberikan sumbangsih positif terhadap kinerja karyawan.

Berikut disajikan Tabel rangkuman hasil penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dari beberapa hasil penelitian.

Tabel 4.13
Hasil Penelitian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

NO	PENELITI	OBJEK PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Ndaru Tutus Priyo Handoko, Arik Sushirani, Ni nyoman putu martini (Handoko et al., 2022, p. 188)	Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi	Berpengaruh positif dan signifikan
2.	Melatina Asriani, Robi Awaluddin, Yoyo Sunaryo (Asriani et al., n.d., p. 273)	Hotel Graga Resort Sangkan Kuningan	Berdampak signifikan
3.	P. Rika, N. M. Suci (Rika & Suci, 2022, p. 98)	CV Winih Adi	Berpengaruh
4.	Trisni Handayani (Handayani, 2015, p. 102)	SMK Mandiri Bekasi	Terdapat pengaruh yang positif dan sedang
5.	Agung Surya Dwianto, Pupung Purnamasari, Tukini (Dwianto et al., 2019, p. 221)	PT. Jati Indonesia	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber : dari berbagai jurnal

Melalui penelitian para peneliti diatas dapat disimpulkan bahwa gaji mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi harus menjalankan rencana kompensasi yang adil dengan harapan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan, pada akhirnya, kinerja perusahaan.

Dalam rangka mengoptimalkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, sebaiknya perusahaan melakukan penilaian kinerja. Melalui penilaian kinerja ini perusahaan mendapatkan informasi tentang sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas-tugasnya. (Wilson Bangun, 2012, p. 231)

Berikut disajikan Tabel rangkuman hasil penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari beberapa hasil penelitian.

Tabel 4.14
Hasil Penelitian Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

NO	PENELITI	OBJEK PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Garry Surya Changgriawan (Changgriawan & Siwalankerto, 2017, p. 7)	One Way Production	Berpengaruh signifikan
2.	Iwan Kurnia Wijaya (Wijaya & Siwalankerto, 2018, p. 4)	CV Bukit Sanomas	Memiliki pengaruh
3.	Titik Rosita, Tri Yuniati (Rosita, 2016, p. 18)	PT Pharos Indonesia Surabaya	Memiliki pengaruh yang positif dan signifikan
4.	Elizabeth Fauziek Yanuar (Fauziek & Yanuar, 2021, p. 686)	T. XYZ. PT. XYZ merupakan perusahaan di bidang real estate berskala multinasional	Terdapat pengaruh negatif signifikan
5.	Suhroji Adha, Didi Wandi, Yanto Susanto (Adha et al., 2019, p. 71)	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang	Terdapat hubungan yang signifikan

Sumber : dari berbagai jurnal

Meskipun beberapa peneliti menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun sebagian besar peneliti justru berpendapat bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan.

Departemen SDM yang efektif berusaha memenuhi tujuan organisasi dan kebutuhan para pegawainya. Kebutuhan individual yang menyangkut kebutuhan fisik pegawai bukan merupakan satu-satunya kebutuhan yang harus terpenuhi, kebutuhan-kebutuhan lain seperti kebutuhan sosial, rasa aman, perlindungan, dan jaminan juga merupakan kebutuhan non fisik yang kadang kala menjadi pemicu ketidakpuasan pegawai jika tidak terpenuhi. Belum lagi pekerjaan atau rutinitas itu-itulah saja memicu kebosanan dan kejenuhan. Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, maka sangat memungkinkan terjadinya gejolak, seperti: ketidakhadiran, protes, mogok kerja dan aktivitas lainnya. (Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, 2009, p. 301).

KESIMPULAN

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kebiasaan, dan cara kerja yang ditetapkan oleh suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku para anggotanya. Kompensasi adalah imbalan berupa uang atau barang yang diterima seseorang atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Secara sederhana, kepuasan kerja menyangkut perasaan bahagia atau tidak puas seorang karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil prestasi kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, dan hasil pekerjaannya dapat dibuktikan dan diukur secara nyata.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, penerapan budaya organisasi dilakukan secara konsisten dan melibatkan seluruh anggota organisasi. Penelitian telah dilakukan untuk menunjukkan dampak budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan harus berangkat dari sistem keadilan dan kewajaran. Keadilan dan kewajaran yang dirasakan oleh karyawan akan memotivasi karyawan melakukan sesuatu yang dikerjakannya dengan penuh tanggung jawab. Kompensasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja dan tentunya kepuasan kerja ini akan menciptakan kinerja karyawan yang baik pula.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja. Namun jika dilihat dari pengaruh budaya organisasi dan gaji terhadap kinerja, variabel gaji menunjukkan tidak terdapat pengaruh secara parsial antara gaji dan kinerja, sedangkan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi dan gaji berpengaruh terhadap kinerja secara simultan. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dan kelemahan, antara lain analisis statistik tidak dikaitkan dengan tingkat signifikansi dan hipotesis tidak diuji. Kelemahan lain dari penelitian ini adalah perhitungannya tidak menunjukkan adanya pengaruh antara gaji dan kinerja karyawan, yang dianggap tidak biasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Agathanisa, C., & Prasetyo, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 308–319. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.113>
- Akhwanul Akmal & Ihda Tamini. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. *Bis-a*, 9(02), 1–11. <https://doi.org/10.55445/bisa.v9i02.38>
- Ambar Teguh Sulistiyani, & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu.
- Handayani, T. (2015). *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru*. 1(1).
- Handoko, N. T. P., Susbiyanti, A., & Martini, N. N. P. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *JURNAL MANAJEMEN*, 14(1), 181–190. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10879>
- I Gede Putu Kawiana. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (UNHI) Press Kampus Universitas Hindu Indonesia Jl. Sangalangit, Tembau, Penatih, Denpasar -Bali Telp. (0361) 464700/464800 Email : unhipress@unhi.ac.id.
- Maharani, I., & Efendi, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 13(2). <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v13i2.505>
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Profesional*. Zifatama Publisher Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014.
- Potale, R., & Uhing, Y. (2015). *Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado*.
- Surya, J. E. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 10.
- Triwandani, A., & Wahyuni, D. U. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Ngaglik Surabaya*. 11.
- Wahyuniardi, R., Nurjaman, S., & Ramadhan, M. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 17(2), 143–151. <https://doi.org/10.25077/josi.v17.n2.p143-151.2018>
- Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.