

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI FOREVER HOPE DIGITAL PRINTING SURABAYA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Shafa Salsabilla Windarto<sup>1</sup>, Matheous Tamonsang, SE, M.Si.<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia

Email korespondensi : [shafasalsabilla18@gmail.com](mailto:shafasalsabilla18@gmail.com)

***Abstract***

*The purpose of this study is to determine how organizational culture, leadership, and compensation impact employee performance at Forever Hope Digital Printing Surabaya, with job satisfaction as an intermediary.*

*This research was conducted quantitatively with a simple random sampling method, and questionnaires were distributed to 64 respondents. Data analysis was conducted using descriptive analysis and path analysis techniques, which were processed using IBM SPSS Version 20. The results showed that organizational culture, leadership, and individual compensation had a positive impact on employee performance at Forever Hope Digital Printing Surabaya, although not significantly. However, leadership and compensation have a positive and significant impact on employee job satisfaction in the company. In addition, job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance. Thus, job satisfaction serves as a mediator that explains the relationship between organizational culture, leadership, and compensation with employee performance at Forever Hope Digital Printing Surabaya.*

***Keywords: Organizational Culture, Leadership, Compensation, Employee Performance and Job Satisfaction.***

**PENDAHULUAN**

SDM memiliki peran krusial terhadap kesuksesan sebuah perusahaan karena merupakan motor penggerak di balik segala aktivitasnya. Dalam

sistem operasi perusahaan, potensi SDM harus dikelola dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. SDM memainkan peran penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan perusahaan. Teknologi yang semakin canggih telah menggantikan peran dan fungsi tenaga kerja, jadi setiap perusahaan ingin agar semua karyawannya bekerja secara efektif dan efisien.

Perubahan lingkungan bisnis menyebabkan persaingan antar bisnis semakin ketat dan pesat di seluruh dunia. Kemajuan dalam teknologi dan ilmu pengetahuan menyebabkan persaingan yang ketat. Dituntut oleh persaingan bisnis, perusahaan harus meningkatkan performa karyawan agar dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Saat ini, bukan hanya manufaktur yang mendominasi aktivitas ekonomi, tetapi industri jasa juga memainkan peran yang signifikan dalam pertumbuhan ekonomi. Salah satu persaingan pasar global dapat berdampak pada bisnis manufaktur maupun jasa. Berbagai jenis jasa, misal jasa percetakan, juga semakin muncul.

Percetakan adalah suatu proses industri yang digunakan untuk menghasilkan tulisan dan gambar dalam jumlah besar, terutama dengan menggunakan tinta yang diterapkan pada kertas melalui sebuah mesin cetak. Contohnya, dalam upaya memasarkan produk melalui media cetak, sebuah perusahaan bertugas membuat berbagai macam materi promosi seperti spanduk, baliho, stiker, dll. Forever Hope Digital Printing, perusahaan bidang jasa percetakan, terletak di Jl. Mayjend Hr Muhammad Surabaya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, Forever Hope Digital Printing tidak hanya memerlukan peralatan, sarana, dan prasarana canggih, tetapi juga karyawan yang melakukan tugas tersebut. Kinerja setiap karyawan sangat dipengaruhi oleh keberhasilannya. Forever Hope Digital Printing selalu berupaya memajukan kinerja karyawannya guna menggapai tujuan.

Penilaian kinerja karyawan merupakan proses mengukur sejauh mana seorang karyawan telah mencapai tujuan dan target. Kinerja mencakup penilaian efisiensi pemanfaatan sumber daya pada produksi produk dan jasa, kualitas produk atau layanan, pencapaian hasil sesuai dengan tujuan, serta keberhasilan tindakan untuk mencapai tujuan. Siagian (2002), "Beberapa faktor, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja, memengaruhi kinerja karyawan".

Kotter (2012), "meningkatkan produktivitas karyawan dapat dikaitkan dengan budaya organisasi". Budaya organisasi mencakup filosofi, fisiologi, asumsi, serta nilai-nilai umum yang diterapkan oleh suatu organisasi (Schein, 2004; Yilmaz dan Ergun, 2008). Perusahaan memiliki budaya organisasi yang unik, yang membedakannya dari perusahaan lain (Forehand & Von Gilmer, 1964). "Budaya yang kuat sangat penting untuk kinerja karyawan yang tinggi", Kandala (2006).

Latar belakang penelitian ini dipengaruhi oleh reasearch gap penelitian sebelumnya. Menurut penelitian Zahriyah et al. (2015), ditemukan bahwasannya "budaya organisasi berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan". Akan tetapi, hasil berbeda terlihat dalam penelitian Megantara et al. (2019), di mana budaya organisasi tidak memperlihatkan dampak positif pada kinerja karyawan.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Arif Yusuf Hamali (2018), “MSDM merujuk pada pendekatan strategis terhadap pengelolaan keterampilan, motivasi, pengembangan, dan organisasi SDM”. Prasadja Ricardianto (2018), “MSDM ialah disiplin atau metode untuk mengelola hubungan dan peran SDM secara optimal dan efektif serta bisa dipergunakan hingga mencapai tujuan perusahaan, staf dan rakyat”. H. Suparyadi (2015), “MSDM ialah sistem yang dirancang untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan dengan tujuan agar mereka dapat berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan dan target perusahaan”. Menurut Bray dan Rue (2015), “MSDM ialah desain kegiatan yang mencakup pengadaan dan pengorganisasian SDM”. Menurut Mangkunegara (2016), “MSDM artinya proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap penyediaan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta manajemen pemisahan tenaga kerja dilakukan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi”.

### **Budaya Organisasi**

Basir (2003), “membangun budaya yang mampu menginspirasi anggota untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan organisasi merupakan tugas yang kompleks”. Memang pada dasarnya manusia mempunyai ciri-ciri perilaku yang berbeda-beda tergantung pada tingkat kebutuhannya. Menurut Campbell et al. (2006), “Budaya organisasi adalah atribut yang membedakan suatu organisasi dari yang lain, memengaruhi individu di dalamnya, dan cenderung persisten dalam jangka waktu tertentu”. Sementara Lajolette (2005) mengatakan bahwa "budaya organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang kondisinya bervariasi dari satu tempat ke tempat lain". Budaya akan dialami seseorang ketika masuk dalam lingkungan organisasi.

### **Kepemimpinan**

Henry Pratt dan Dr. Kartini Kartono (2016), “Pemimpin adalah individu yang memimpin dengan mengambil inisiatif dalam interaksi sosial, dengan mengatur, mengarahkan, atau mengendalikan upaya atau tindakan orang lain, baik itu didasarkan pada keunggulan individu, kekuasaan, atau posisi”. Kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin yang bermaksud mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga pekerjaannya mencapai tujuan bersama. Pengaruh yang didasarkan pada kemampuan dan bakat individu, kepemimpinan memotivasi dan mendorong individu lain untuk mencapai tujuan bersama (Karton, 2013). Kepemimpinan ialah serangkaian kegiatan struktural yang terdiri dari kemampuan untuk mengubah perilaku individu atau sikap orang lain dalam kondisi khusus, untuk menginspirasi kerjasama dalam pencapaian tujuan bersama (Suarto, 2012). Yuki dalam Sunyoto (2015), “kepemimpinan ialah rangkaian tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi individu lainnya, memimpin, memperlancar kegiatan organisasi”.

## **Kompensasi**

"Kompensasi dapat dipahami sebagai bentuk imbalan kinerja yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi dan hasil kerja mereka untuk organisasi," kata Enny (2019). Penghargaan dapat bersifat tidak langsung, tetapi kompensasi dapat bersifat finansial langsung atau tidak langsung. Akbar et al. (2021), "Kompensasi merujuk pada segala jenis keuntungan finansial dan imbalan yang diakui oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja mereka". Sutrisno (2017), "Kompensasi adalah aspek krusial dalam MSDM".

## **Kinerja Karyawan**

Sutrisno (2016), "Kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan kualitas, kuantitas, jam kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan". "Kinerja didefinisikan sebagai hasil kualitatif dan kuantitatif yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya", kata Mangkunegara (2017). Fahmi (2017), "Kinerja adalah hasil dari proses yang diukur berdasarkan perjanjian atau ketentuan". Torang (2014), "Kinerja adalah kualitas kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi penting, serta norma, standar, dan praktik yang telah ditetapkan atau diterapkan oleh organisasi."

## **Kepuasan Kerja**

Wibowo (2015), "Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja yang terkait, diukur sebagai penilaian positif". Davis dalam Mangkunegara (2017), "Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif yang dapat mendukung atau tidak mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya". Stephen Robbins (2003), "Istilah Kepuasan kerja merujuk pada bagaimana seseorang melihat pekerjaan mereka". Mereka yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan rendah, masing-masing, menunjukkan bahwa mereka memiliki pandangan negatif mengenai pekerjaan mereka. Usman (2011), "kepuasan kerja ialah terpenuhi seluruh kebutuhan seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan pada suatu waktu tertentu".

## **Hubungan Antar Variabel**

Hasil penelitian Primasheila et al. (2018) dengan "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang". Hasil penelitian menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena budaya yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan membangun tingkat kepercayaan yang tinggi akan mendorong adopsi perilaku kerja yang lebih positif. Hal ini terjadi melalui keterikatan antar anggota organisasi dan dedikasi mereka untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Rumawas (2015) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja". Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006) kepemimpinan ialah Kemampuan mempengaruhi kelompok dalam

mencapai tujuan. Stoner (1996), “kepemimpinan ialah proses mengendalikan dan mempengaruhi perilaku anggota kelompok yang berkaitan dengan pekerjaan mereka”.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Azhar et al, (2020) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Hal ini sejalan dengan pendapat Notoadmojo (2009), “kompensasi ialah uang yang diterima karyawan atas pekerjaan mereka”. Meskipun perusahaan tidak mempertimbangkan gender karyawan ketika mengambil keputusan, melainkan kualifikasinya, hal ini penting bagi setiap karyawan secara individu, karena tingkat kompensasi mencerminkan jumlah pekerjaan dalam karyawan tersebut.

Peneliti lainnya yang dilakukan oleh Amanda et al. (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun”. Karena itu, budaya organisasi memegang peranan penting dalam membentuk identitas serta meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan memperkuat karakter, karyawan mampu bekerja secara konsisten dan kinerja mereka dapat ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Moeljono (2005), “budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi dan yang secara terus menerus dipelajari, ditetapkan, dan dikembangkan serta berfungsi sebagai suatu sistem yang mengikat dan dijadikan sebagai standar perilaku dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Arianty (2018) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. Hal ini sejalan dengan pendapat Vincent Gaspersz dalam Mallapiseng (2015), “Kepemimpinan ialah proses menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan target”.

Peneliti lainnya yang dilakukan oleh Dwianto et al. (2019) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaeil Indonesia”. Sehingga Perusahaan harus memperhatikan karyawan mereka dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan mereka sesuai dengan UU yang berlaku.

Peneliti lainnya yang dilakukan oleh (Paparang et al., 2021) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Pos Indonesia di Manado”. Seperti yang dinyatakan (Putu, 2013), ” Baik kepuasan kerja maupun kinerja memiliki dampak positif dan signifikan”. Meningkatnya kepuasan karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Sinaga (2021) dengan judul, “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja”. Hasil yang sama juga diperoleh dimana kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Selain itu, ditemukan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja mereka. Terakhir, kepuasan kerja

dalam penelitian ini terbukti dapat memprediksi kinerja secara langsung dan berperan sebagai mediator hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2002), “Beberapa faktor, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, dan kepuasan kerja, memengaruhi kinerja karyawan”.

## **HIPOTESIS**

H<sub>1</sub> : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H<sub>3</sub> : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H<sub>4</sub> : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H<sub>5</sub> : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

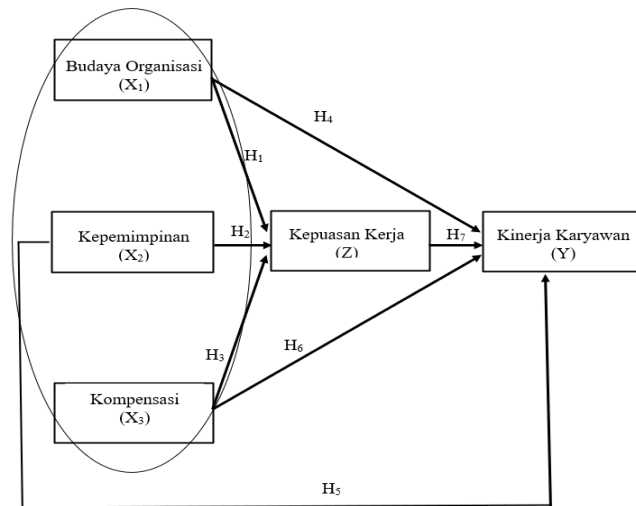
H<sub>6</sub> : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H<sub>7</sub> : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H<sub>8</sub> : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dapat digunakan sebagai variabel intervening yang menjelaskan pengaruh dari variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

**Model Analisis**

**Gambar 1. Model Analisis**



Sumber : Data yang diolah (2023)

**METODE PENELITIAN**

Karyawan yang berjumlah 64 orang di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Dalam penelitian ini, penentuan sampel dilakukan dengan metode *Sensus*. Sampel yang digunakan sebanyak 64 responden.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Ghozali (2018), “Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu kuesioner mampu mengukur dengan tepat apa yang ingin diukur olehnya. Item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan 103 valid apabila nilai pearson correlation > 0,4 dan signifikansi < 0,05 (5%). Program statistik yang digunakan adalah IBM SPSS Statistic versi 20. Hasil total item pernyataan pengujian validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
	X1.1	0,850	0,000	VALID

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.2	0,820	0,000	VALID
	X1.3	0,881	0,000	VALID
	X1.4	0,778	0,000	VALID
Kepemimpinan	X2.1	0,817	0,000	VALID
	X2.2	0,783	0,000	VALID
	X2.3	0,717	0,000	VALID
	X2.4	0,810	0,000	VALID
Kompensasi	X3.1	0,816	0,000	VALID
	X3.2	0,674	0,000	VALID
	X3.3	0,795	0,000	VALID
	X3.4	0,794	0,000	VALID
	X3.5	0,646	0,000	VALID
Kinerja Karyawan	Y1	0,876	0,000	VALID
	Y2	0,914	0,000	VALID
	Y3	0,896	0,000	VALID
	Y4	0,853	0,000	VALID
Kepuasan Kerja	Z1	0,856	0,000	VALID
	Z2	0,768	0,000	VALID
	Z3	0,803	0,000	VALID
	Z4	0,777	0,000	VALID
	Z5	0,825	0,000	VALID

### Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2011) pengujian reliabilitas dapat digunakan dengan melihat performa koefisien Cronbach Alpha  $> 0,60$  maka instrumen tersebut dapat diterima atau kuesioner tersebut reliabel, dan apabila Cronbach Alpha  $< 0,60$  maka dapat dikatakan tidak reliabel. Program statistik yang digunakan adalah IBM SPSS Statistic versi 20. Hasil total item pernyataan pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :



**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,853	Reliabel
Kepemimpinan	0,784	Reliabel
Kompensasi	0,794	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,906	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,862	Reliabel

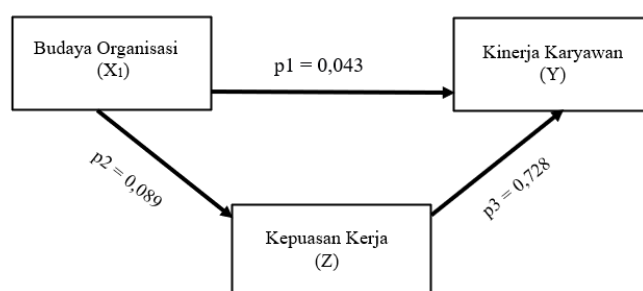
**Analisis Jalur**

Menurut Sunyoto (2011), analisis jalur adalah suatu model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung yang dimiliki oleh sekumpulan variabel bebas terhadap suatu variabel terikat.

**1. Pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

**Melalui Kepuasan Kerja (Z)**

**Gambar 4. 1 Diagram Jalur Koefisien Pengaruh X<sub>1</sub> → Z → Y**



Sumber : Data yang diolah (2023)

Pengaruh langsung

= 0,043

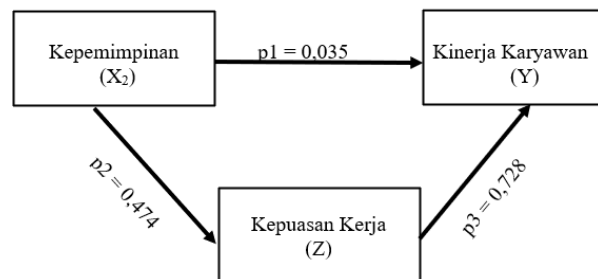
Pengaruh tidak langsung  $X_1$  ke  $Y$  melalui  $Z$  ( $0,089 \times 0,728$ ) = 0,065

Pengaruh total ( $0,043 + 0,065$ ) = 0,108

Diperoleh,  $0,043 < 0,065$  artinya pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung maka Kepuasan Kerja memiliki kontribusi yang besar dalam memperkuat hubungan mediasi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

## 2. Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) Melalui Kepuasan Kerja ( $Z$ )

Gambar 4. 1 Diagram Jalur Koefisien Pengaruh  $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$



Sumber : Data yang diolah (2023)

Pengaruh langsung = 0,035

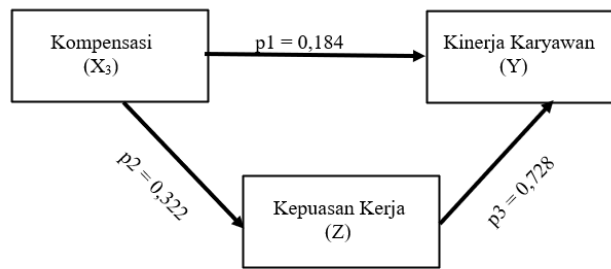
Pengaruh tidak langsung  $X_2$  ke  $Y$  melalui  $Z$  ( $0,474 \times 0,728$ ) = 0,345

Pengaruh total ( $0,035 + 0,345$ ) = 0,38

Diperoleh,  $0,035 < 0,345$  artinya pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung maka Kepuasan Kerja memiliki kontribusi yang cukup besar dalam memperkuat hubungan mediasi antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

## 3. Pengaruh Kompensasi ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) Melalui Kepuasan Kerja ( $Z$ )

Gambar 4. 2 Diagram Jalur Koefisien Pengaruh  $X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$



Sumber : Data yang diolah (2023)

Pengaruh langsung = 0,184

Pengaruh tidak langsung  $X_3$  ke Y melalui Z  $(0,322 \times 0,728) = 0,234$

Pengaruh total  $(0,184 + 0,234) = 0,418$

Diperoleh,  $0,184 < 0,234$  artinya pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung maka Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang cukup besar dalam memperkuat hubungan mediasi antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

## Pembahasan

Diperoleh budaya organisasi memiliki pengaruh positif bagi kepuasan kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,561 < 2,000$ ). Selanjutnya untuk nilai sig  $0,577$  ( $0,577 > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan  $H_1$  ditolak yang berarti secara parsial Budaya Organisasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sandy & Selamat Riadi, 2023) dan (Hidayat et al., 2018), “Budaya organisasi memiliki dampak yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja”. Arifin (2014), “budaya organisasi hanya memiliki efek positif berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja”. Menunjukkan bahwa karyawan Forever Hope Digital Printing Surabaya kurang memahami tentang budaya organisasi sehingga kurangnya pengetahuan tentang budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak negatif. Fakta ini tentu saja menjadi acuan bagi pihak manajemen Forever Hope Digital Printing Surabaya tentang budaya organisasi yang baik dan mensosialisasikan secara terencana sehingga dapat mengubah persepsi yang saat ini terjadi menjadi arah persepsi yang positif terhadap kepuasan karyawan.

Diperoleh kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,739 > 2,000$ . Selanjutnya untuk nilai signya  $0,008$  ( $0,008 < 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan  $H_2$  diterima yang berarti secara parsial Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z). Sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh (Rumawas, 2015) dan (Tanjung\* & Frinaldi, 2023) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan, pemimpin di Forever Hope Digital Printing Surabaya dianggap sangat baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, diantaranya dalam mengembangkan perusahaan, menyusun dan melaksanakan kebijakan, mengelola SDM, membina suasana kekeluargaan dan kerja sama yang baik antar karyawan. Arianto (2018), “jika pemimpin mempunyai standar yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka karyawan dapat bekerja sesuai arahan dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sehingga menimbulkan kepuasan dalam segala aktivitas kerja”. Peran atasan sebagai seorang pemimpin sangat diperlukan untuk dapat mengarahkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tujuan dan aturan perusahaan (Kamal 2015).

Diperoleh kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,082 > 2,000$ . Selanjutnya untuk nilai signya sebesar 0,042 yang berarti  $0,042 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan  $H_3$  diterima yang berarti secara parsial Kompensasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Agathanisa & Prasetyo, 2018) dan (Azhar et al., 2020) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi memegang peranan penting terhadap kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan, yang berujung pada hasil yang dicapai perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan sebagai alat dan metode untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang diinginkan. Di sisi lain, kompensasi juga dapat digunakan sebagai alat untuk memantau dan mengukur kinerja setiap individu atau kelompok pekerja dalam melakukan pekerjaannya, sehingga perusahaan dapat memberikan penghargaan atau sanksi kepada pekerjanya. Artinya, setelah peningkatan kompensasi kepada karyawan diterapkan, dalam keadaan normal kepuasan kerja karyawan meningkat, begitu pula sebaliknya. Jelas bahwa perusahaan dapat mengambil tindakan yang paling tepat dan proporsional terhadap karyawan yang bersangkutan.

Diperoleh budaya organisasi memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,456 < 2,000$ . Selanjutnya untuk nilai signya sebesar 0,650 yang berarti  $0,650 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  ditolak yang berarti secara parsial Budaya Organisasi ( $X_1$ ) tidak memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Megantara et al. 2019) dan (Maulana & Yahya, 2022) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti nilai-nilai, sikap dan perilaku para anggota organisasi secara

keseluruhan yang ada dalam Forever Hope Digital Printing Surabaya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan cara hidup atau gaya hidup organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi (Robbins, 2006).

Diperoleh kepemimpinan memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,319 < 2,000$ . Selanjutnya untuk nilai signya sebesar  $0,751$  yang berarti  $0,751 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan  $H_5$  ditolak yang berarti secara parsial Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ginting et al., 2021) dan (Yanti et al., 2022) menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Data tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan secara langsung tidak berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun secara teori kepemimpinan ialah salah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, namun dapat juga pengaruhnya secara tidak langsung.

Diperoleh kompensasi memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $1,925 < 2,000$ . Selanjutnya untuk nilai signya sebesar  $0,059 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan  $H_6$  ditolak yang berarti secara parsial Kompensasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ningrum et al., 2020) dan (Rianda & Winarno, 2022) menyatakan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian apabila perusahaan memberikan kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Karyawan meyakini bahwa perusahaan pasti akan memenuhi hak para karyawan karena sebagai tanggung jawab atas kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Diperoleh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $9,475 > 2,000$ . Selanjutnya untuk nilai signya sebesar  $0,000$  yang berarti  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan  $H_7$  diterima yang berarti secara parsial Kepuasan Kerja ( $Z$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Azhari et al., 2021) dan (Paparang et al., 2021) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil ini membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ialah signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka di tempat kerja, mereka akan lebih produktif.

Diperoleh kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh antara hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja

karyawan dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Hal ini dapat diketahui hasil interpretasi dari analisis jalur yaitu pengaruh total pada  $X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z$  sebesar 0,108 lebih besar dari pengaruh langsung sebesar 0,043. Pengaruh total pada  $X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$  sebesar 0,035 lebih besar dari pengaruh langsung sebesar 0,035. Pengaruh total pada  $X_3 \rightarrow Y \rightarrow Z$  sebesar 0,418 lebih besar dari pengaruh langsung sebesar 0,184. Sehingga dapat disimpulkan  $H_8$  diterima yang berarti secara parsial Kepuasan Kerja (Z) dapat digunakan sebagai variabel Intervening yang menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Kompensasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## **KESIMPULAN, SARAN dan KETERBATASAN PENELITIAN**

### **Kesimpulan**

1. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
3. Kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
6. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.
8. Kepuasan Kerja dapat digunakan sebagai Variabel Intervening yang menjelaskan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

### **Saran**

Hasil penelitian pembahasan dan kesimpulan sudah dijelaskan diatas, terdapat beberapa saran:

1. Peneliti berharap kepada Perusahaan Forever Hope Digital Printing Surabaya :
  - a) Sebagai pimpinan, tim manajemen harus mencoba berbagai cara untuk Meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan sesuai dengan norma-norma budaya organisasi.
  - b) Sering mengadakan rapat atau briefing untuk menilai kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan memantau kendala selama pekerjaan untuk mencegah kesalahan di masa depan.

- c) Memberikan kompensasi yang tepat untuk membantu karyawan lebih baik dalam menyelesaikan tugas jobdesk.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat memperluas variabel selain budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya, seperti motivasi kerja, stres kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, dll.

### **Keterbatasan Penelitian**

Hanya ada tiga variabel bebas dalam penelitian ini (budaya organisasi, stabilitas, dan kepemimpinan), variabel terikat (Kinerja Karyawan), dan variabel mediasi (Kepuasan Kerja) yang mana pada variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi kurang untuk dapat mempresentasikan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Sehingga masih ada variabel-variabel lain yang memungkinkan menjadi faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yang belum diteliti.

### **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>
- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.25273/jap.v6i1.1289>
- Arianty, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan. *Gorontalo Develo[Oment Review*, 1(1), 15–28.
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–29.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan The effect of job satisfaction on employee performance. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 23(2), 187–193.
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Tukini, T. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), 209–223. <https://doi.org/10.36778/jesya.v2i2.74>

- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13155>
- Ginting, M., Pelawi, P., & Joe, S. (2021). Analisis Peranan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Secara Langsung dan Melalui Motivasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 11(2), 65–74. <https://doi.org/10.55601/jwem.v11i2.767>
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada SPBU Di Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis*, 3(2), 142–155.
- Maulana, Z., & Yahya, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal AKTUAL*, 20(2), 187–193. <https://doi.org/10.47232/aktual.v20i2.220>
- Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1), 462–477.
- Ningrum, A. S., Kamal, B., & Amaliyah, F. (2020). *Pengaruh Kompensasi Lansung Dan Kompensasi Tidak Langusng Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tegal Jaya Makmur Sejahtera Anggraeni.*
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. S. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(3), 24. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i3.942>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
- Penelitian, J., & Ushuluddin, I. (2022). 3 1,2,3. 2(1), 180–197.
- Primasheila, D., Hanafi, A., & A.Bakri, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *Jembatan*, 14(1), 25–32. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v14i1.5286>
- Rianda, S., & Winarno, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Rajasaland Bandung. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 192–203. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.300>
- Rumawas, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(35), 1–9.
- Sandy, F., & Selamat Riadi, S. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada



Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda. *Jurnal Manajemen Tenaga Kependidikan (JMTK)*, 1(1), 11–20. <https://e-journals2.unmul.ac.id/index.php/jmtk>

Sari, R. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Perma Plasindo Jakarta. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 2(2), 48–62.

Sinaga, L. M. (2021). Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 61–70. <https://doi.org/10.36407/jrmb.v6i2.439>

Siti Nur Aisah. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(2), 42–50. <https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100>

Sri Mayasari, W. D. S. (2021). Pengaruh Kualitas Produk dan Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Restoran Ayam Goreng Kalasan Cabang Iskandar Muda Medan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 215–224.

Sutrisno, M. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Yayasan X. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(3), 247–254. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i3.41>

Tanjung\*, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24713>

Yanti, R., Fikri, K., & Nofirda, F. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia). *ECOUNTBIS: Economics, Accounting ...*, 2(2), 377–386. <https://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/view/365%0Ahttps://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/download/365/68>

Zahriyah, U. W., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2(1), 1689.

