

Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di *Forever Hope Digital Printing* Surabaya dengan Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening*

Matheous Tamonsang^{1*}, Shafa Salsabilla Windarto²

^{1,2}Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia

Alamat: Jl. Dukuh Kuoang XXV/54 Surabaya

Korespondensi penulis: matheous@uwks.ac.id*

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

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi berdampak pada kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya, dengan kepuasan kerja sebagai perantara. Riset ini dilakukan secara kuantitatif dengan metode sampling acak sederhana, dan questionnaire dibagikan kepada 64 responden. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur, yang diproses menggunakan IBM SPSS Versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi individu berdampak positif pada kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya, meskipun tidak secara signifikan. Namun, kepemimpinan dan kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menjelaskan hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi dengan kinerja karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

1. LATAR BELAKANG

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.

2. KAJIAN TEORITIS

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

H1 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H2 : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H3 : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H4 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H5 : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H6 : Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

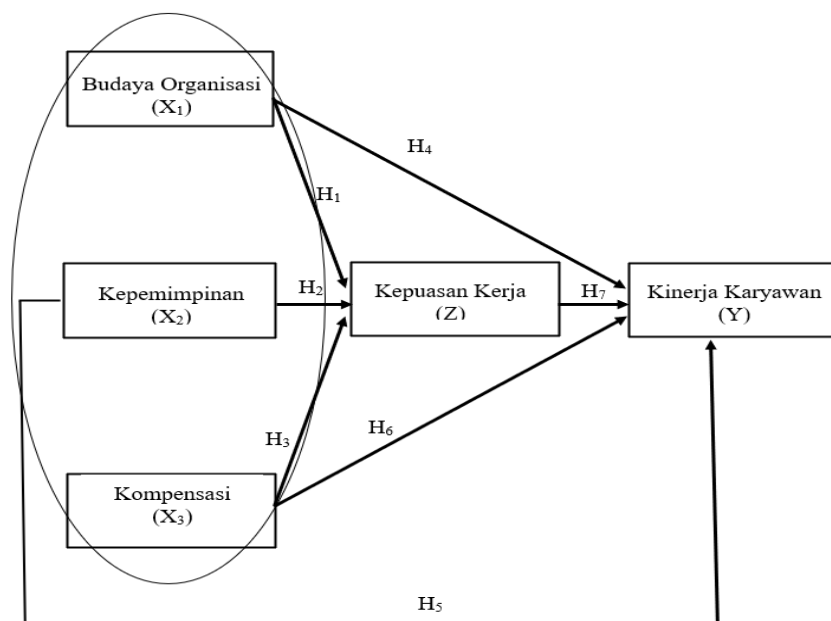
H7 : Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Forever Hope Digital Printing Surabaya.

H8 : 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.

3. METODE PENELITIAN

Metode pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Dikarenakan penelitian ini berfokus untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi (variabel independen terhadap kinerja karyawan (variabel dependen) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa analisis deskriptif, uji instrumen, uji hipotesis (*path analysis*) dengan menggunakan IBM SPSS Statistik versi 20.

Model Analisis



Gambar 1. Model Analisis

4. 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. tailed) (2-	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0,850	0,000	VALID
	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 :

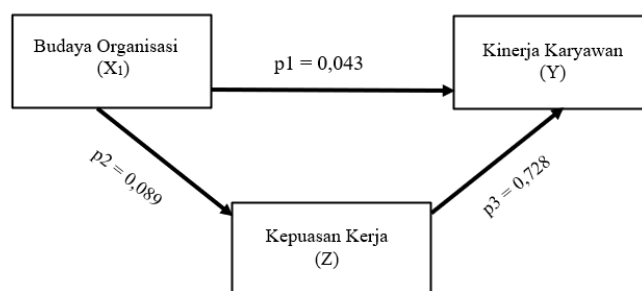
Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

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.

Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)



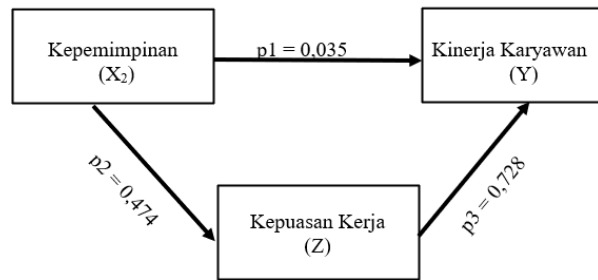
Sumber : Data yang diolah (2023)

Gambar 2. Diagram Jalur Koefisien Pengaruh $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

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.

Pengaruh Kepemimpinan (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)



Sumber : Data yang diolah (2023)

Gambar 3. Diagram Jalur Koefisien Pengaruh $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

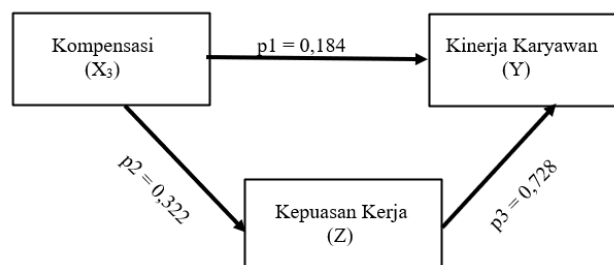
Pengaruh langsung $= 0,035$

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.

Pengaruh Kompensasi (X₃) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)



Sumber : Data yang diolah (2023)

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

Pengaruh langsung = 0,184

Pengaruh tidak langsung X3 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 thitung < ttabel ($0,561 < 2,000$). Selanjutnya untuk nilai sig $0,577 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan H1 ditolak yang berarti secara parsial Budaya Organisasi (X1) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Diperoleh kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai thitung > ttabel yaitu $2,739 > 2,000$. Selanjutnya untuk nilai signya $0,008 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan H2 diterima yang berarti secara parsial Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Diperoleh kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Forever Hope Digital Printing Surabaya. Dalam uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki nilai thitung > ttabel yaitu $2,082 > 2,000$. Selanjutnya untuk nilai signya sebesar $0,042 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan H3 diterima yang berarti secara parsial Kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

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 thitung < ttabel yaitu $0,456 < 2,000$. Selanjutnya untuk nilai signya sebesar $0,650 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 ditolak yang berarti

secara parsial Budaya Organisasi (X1) tidak memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

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 H5 ditolak yang berarti secara parsial Kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

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 H6 ditolak yang berarti secara parsial Kompensasi (X3) memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

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 H7 diterima yang berarti secara parsial Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

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 $X1 \rightarrow Y \rightarrow Z$ sebesar $0,108$ lebih besar dari pengaruh langsung sebesar $0,043$. Pengaruh total pada $X2 \rightarrow Y \rightarrow Z$ sebesar $0,035$ lebih besar dari pengaruh langsung sebesar $0,035$. Pengaruh total pada $X3 \rightarrow Y \rightarrow Z$ sebesar $0,418$ lebih besar dari pengaruh langsung sebesar $0,184$. Sehingga dapat disimpulkan H8 diterima yang berarti secara parsial Kepuasan Kerja (Z) dapat digunakan sebagai variabel Intervening yang menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian terhadap hipotesa pada penelitian ini, maka terdapat beberapa simpulan yang diperoleh yakni :

- 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.

Kesimpulan ditulis secara singkat yaitu mampu menjawab tujuan atau permasalahan penelitian dengan menunjukkan hasil penelitian atau pengujian hipotesis penelitian, tanpa mengulang pembahasan. Kesimpulan ditulis secara kritis, logis, dan jujur berdasarkan fakta hasil penelitian yang ada, serta penuh kehati-hatian apabila terdapat upaya generalisasi. Bagian kesimpulan dan saran ini ditulis dalam bentuk paragraf, tidak menggunakan penomoran atau *bullet*. Pada bagian ini juga dimungkinkan apabila penulis ingin memberikan saran atau rekomendasi tindakan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian. Demikian pula, penulis juga sangat disarankan untuk memberikan ulasan terkait keterbatasan penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

- 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 Development 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. *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 langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Tegal Jaya Makmur Sejahtera Anggraeni. *[Jurnal tidak disebutkan]*
- Nugraha, A., & Tjahjowati, 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. Pos Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
- Penelitian, J., & Ushuluddin, I. (2022). [Judul tidak lengkap]. [Nama jurnal tidak lengkap], 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., & Riadi, S. 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. *ECOUNTBIS: Economics, Accounting, and Business*, 2(2), 377–386. <https://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/view/365>
- 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.