PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PENANAMAN MODAL ASING SATU (KPP PMA 1)

Zikrina Fathia Hasna[1], Arif Hartono[2]

[1,2]*Universitas Islam Indonesia*
E-mail : 19311263@students.uii.ac.id[1], arifhartono@uii.ac.id[2]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu (KPP PMA 1). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Populasi penelitian berjumlah 140 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel melalui metode sensus. Analisis data dilakukan menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, serta uji Sobel untuk menguji peran mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional dan kompensasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta terbukti memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat nilai-nilai budaya kerja yang suportif dan menata ulang sistem kompensasi yang adil dengan berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja terbukti memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Budaya Organisasional, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational culture and compensation on employee performance—both directly and through job satisfaction as a mediating variable—at Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu (KPP PMA 1). This study employs a quantitative approach, using a questionnaire as the data collection instrument. The study population consisted of 140 employees, all of whom were included in the sample using a census method. Data analysis was conducted using classical assumption tests, multiple linear regression analysis, and the Sobel test to examine the mediating role. The results indicate that organizational culture and compensation each have a positive and significant effect on both job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and was found to partially mediate the effects of organizational culture and compensation on employee performance. The managerial implications of this study suggest that organizations need to strengthen supportive work culture values and restructure their compensation systems to be fair and focused on improving job satisfaction, as job satisfaction has been shown to amplify the effects of these two variables on employee performance.

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

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang berkualitas tercermin dari kinerja serta produktivitas yang optimal. Kinerja individu erat kaitannya dengan perilaku kerja yang berorientasi pada tugas dan tanggung jawab yang diemban, dan menjadi manifestasi dari aktivitas kerja karyawan yang memberikan kontribusi penting bagi perkembangan organisasi (Nuruzzaman et al., 2021). Kinerja karyawan dalam organisasi publik merupakan indikator utama keberhasilan pencapaian tujuan institusi, yang secara teoritis dipahami sebagai hasil kerja sesuai standar organisasi mencakup aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas pelaksanaan tugas (Robbins & Judge, 2018).

Dalam sektor perpajakan, kinerja pegawai menjadi sangat vital karena berhubungan langsung dengan penerimaan negara yang menopang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu (KPP PMA 1) memiliki peran strategis karena melayani wajib pajak asing yang kontribusinya signifikan terhadap penerimaan pajak nasional, sehingga kualitas sumber daya manusia di KPP PMA 1 menjadi faktor penentu keberhasilan dalam menjaga kepatuhan wajib pajak dan meningkatkan kepercayaan investor (Hernaningsih & Brahmana, 2024).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, yaitu seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta dijadikan pedoman dalam bertindak (Sutrisno, 2020). Budaya organisasi bukan hanya berfungsi sebagai identitas, tetapi juga sebagai mekanisme pengendali perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syardiansah et al. (2015), Ihsani dan Wijayanto (2020), dan Muvida et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasional juga memengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh Sari et al. (2021), Senjaya dan Anindita (2018), serta Harahap dan Nasution (2023).

Meskipun budaya organisasi memiliki peran strategis, kenyataannya di lingkungan organisasi publik sering kali muncul budaya kerja yang formalistik dan kurang adaptif terhadap perubahan zaman. Lisda (2024) menegaskan bahwa perilaku birokrasi di instansi pemerintah masih didominasi oleh pola kerja yang formalistik, hierarkis, dan kurang cepat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga berimplikasi pada rendahnya kemampuan pegawai menyesuaikan diri terhadap tuntutan pelayanan publik yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan inovasi termasuk dalam menghadapi kompleksitas administrasi perpajakan yang melibatkan wajib pajak asing di KPP PMA 1.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang tidak kalah penting adalah kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, karena berhubungan langsung dengan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Kompensasi merupakan alasan kuat bagi karyawan untuk bekerja dengan giat karena imbalan yang diterima dianggap sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Adiyanti & Nugraha, 2023). Apabila kompensasi yang diberikan sesuai harapan, karyawan akan merasa puas dan terdorong meningkatkan kinerja; sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi dan loyalitas pegawai. Studi Pangastuti et al. (2020), Iptian et al. (2020), dan Saman (2020) menunjukkan bahwa skema kompensasi yang menarik secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan. Namun

demikian, masih terdapat celah penelitian mengenai dampak kompensasi terhadap kepuasan kerja: riset Wellem dan Djawoto (2022) serta Akbar et al. (2020) menemukan pengaruh positif, sedangkan temuan Hadi (2024) menyimpulkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketidakkonsistenan hasil ini mendorong pengujian kembali variabel kompensasi, terutama pada tempat kerja dengan standar administrasi yang ketat seperti KPP PMA 1.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi yang penting karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mencurahkan lebih banyak upaya dalam menyelesaikan tugas. Signifikansi dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah diperkuat oleh Rinny et al. (2020), Badrianto dan Ekhsan (2020), serta Jufrizen dan Hutasuhut (2022). Riset Junita et al. (2022) dan Suprihatiningsih et al. (2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai jembatan yang efektif bagi budaya organisasi dan kompensasi dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada fokus kajian. Sebagian besar studi sebelumnya membahas budaya organisasi dan kompensasi secara terpisah, serta dilakukan di perusahaan swasta atau instansi pemerintah daerah, padahal sektor perpajakan khususnya KPP PMA 1 memiliki karakteristik berbeda karena melayani wajib pajak asing dengan kompleksitas administrasi yang tinggi. Selain itu, hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja masih belum konsisten, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang lebih spesifik. Dengan mengkaji budaya organisasional dan kompensasi secara simultan serta menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus rekomendasi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan di sektor perpajakan.

Kajian Literatur dan Hipotesis

Budaya Organisasional

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2018). Budaya organisasi merujuk pada karakteristik tempat kerja yang membentuk perilaku dan sikap karyawan, mencakup dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas (Robbins, 2006; Robbins & Judge, 2015).

Kompensasi

Kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2000). Kompensasi mencakup dimensi kompensasi finansial langsung (gaji, insentif, bonus), kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan, asuransi), dan kompensasi non-finansial (pengaturan jam kerja, fasilitas kerja, lingkungan kerja).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari penilaian terhadap gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan pengawasan atasan (Luthans, 2006; Robbins & Judge, 2015).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal (Robbins, 2006), yang mencakup dimensi kualitas, kuantitas, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Keterangan	Hasil Penelitian	Perbedaan
Junita *et al.* (2022) *The Effect of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance of Bri Bank Kalimalang Branch Office through Job Satisfaction.*	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	• Lokasi Penelitian: Kantor Bank BRI cabang Kalimalang • Variabel Independen: Kecerdasan Emosional • Tahun Penelitian: 2022
Misran dan Iqbal (2022) The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Job Satisfaction at PTPN IV Medan.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	• Lokasi Penelitian: PTPN IV Medan • Alat Analisis: Structural Equation Model (SEM) dan SmartPLS versi 3.2.9. • Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan • Tahun Penelitian: 2022
Suprihatiningsih *et al.* (2021) *Effect of Work Motivation, and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction at STIE Kertanegara Malang of Indonesia.*	Kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.	• Lokasi Penelitian: STIE Kertanegara Malang • Variabel Independen: Motivasi Kerja • Tahun Penelitian: 2021
Wellem dan Djawoto (2022) The Effect of Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable.	Kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	• Lokasi penelitian: Hotel Pelita Maumere • Variabel Independen: tidak memakai budaya organisasional • Tahun Penelitian: 2022

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Pengembangan Hipotesis

Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja. Budaya organisasi yang kuat telah terbukti menjadi salah satu faktor kunci yang membentuk kepuasan kerja karyawan. Penelitian Sari *et al.* (2021), Senjaya dan Anindita (2018), serta Harahap dan Nasution (2023) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: *Diduga budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

Kompensasi dan Kepuasan Kerja. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kinerja, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja. Wellem dan Djawoto (2022) serta Akbar *et al.* (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun Hadi (2024) menemukan hasil yang tidak signifikan.

H2: *Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

Budaya Organisasional dan Kinerja Karyawan. Budaya organisasi merupakan salah satu komponen yang memengaruhi efektif tidaknya kinerja karyawan. Syardiansah *et al.* (2015), Ihsani dan Wijayanto (2020), dan Muvida *et al.* (2023) menemukan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: *Diduga budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Kompensasi berfungsi sebagai pendorong yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pangastuti *et al.* (2020), Iptian *et al.* (2020), dan Saman (2020) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: *Diduga kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Karyawan yang puas dengan tugasnya cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik. Rinny *et al.* (2020), Badrianto dan Ekhsan (2020), serta Jufrizen dan Hutasuhut (2022) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5: *Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Dalam model mediasi, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel penghubung yang memperkuat keterkaitan antara budaya organisasional dan peningkatan kinerja karyawan. Junita *et al.* (2022) dan Misran serta Iqbal (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, meski Ramadhani dan Setiawati (2022) menemukan hasil yang tidak signifikan.

H6: *Diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.*

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Suprihatiningsih *et al.* (2021) dan Wellem serta Djawoto (2022) mengidentifikasi bahwa kompensasi memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sedangkan Hadi (2024) menemukan kepuasan kerja tidak signifikan memediasi hubungan tersebut.

H7: *Diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.*

METODE

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang digunakan untuk menguji teori tertentu dengan cara menyelidiki hubungan antarvariabel melalui instrumen penelitian yang menghasilkan data berupa angka, kemudian diolah dengan prosedur statistik (Cresswell, 2013). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menguji hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat antara budaya organisasional (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi (*intervening*). Desain penelitian bersifat asosiatif kausal dengan unit analisis individu (karyawan), dan data dikumpulkan pada satu titik waktu (*cross-sectional*).

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Penanaman Modal Asing Satu (KPP PMA 1), unit di bawah Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang berlokasi di Jl. TMP. Kalibata No. 19B, Jakarta Selatan. KPP PMA 1 dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik pekerjaan yang khas, yaitu melayani wajib pajak badan berstatus Penanaman Modal Asing (PMA) dengan kompleksitas administrasi yang relatif tinggi, sehingga kinerja pegawainya menjadi faktor penting dalam menjaga kepatuhan wajib pajak dan optimalisasi penerimaan negara.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan KPP PMA 1 yang berjumlah 140 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan terjangkau, penelitian ini menggunakan metode sensus (sampling jenuh), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 140 responden, dan seluruh kuesioner yang disebarkan kembali terisi lengkap (*response rate* 100%), sehingga tidak terdapat data yang harus digugurkan akibat ketidaklengkapan pengisian.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu dua variabel independen (budaya organisasional dan kompensasi), satu variabel dependen (kinerja karyawan), dan satu variabel *intervening* (kepuasan kerja). Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel disusun berdasarkan telaah teori sebagai berikut.

Budaya Organisasional (X1) diukur menggunakan 21 item pernyataan yang mewakili tujuh dimensi menurut Robbins (2006) dan Robbins & Judge (2015), yaitu: (1) inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi pada hasil, (4) orientasi pada individu, (5) orientasi pada tim, (6) keagresifan, dan (7) stabilitas.

Kompensasi (X2) diukur menggunakan 9 item pernyataan yang mewakili tiga dimensi menurut Dessler (2000), yaitu: (1) kompensasi finansial langsung (gaji, insentif, bonus), (2) kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan, asuransi kesehatan), dan (3) kompensasi non-finansial (pengaturan jam kerja, fasilitas kantor, lingkungan kerja).

Kepuasan Kerja (Z) diukur menggunakan 12 item pernyataan yang mewakili empat dimensi menurut Luthans (2006) dan Robbins & Judge (2015), yaitu: (1) gaji, (2) promosi, (3) rekan kerja, dan (4) pengawasan atasan.

Kinerja Karyawan (Y) diukur menggunakan 15 item pernyataan yang mewakili lima dimensi menurut Robbins (2006), yaitu: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) efektivitas, (4) kemandirian, dan (5) komitmen kerja.

Secara keseluruhan, instrumen penelitian terdiri atas 57 item pernyataan yang tersebar pada empat variabel (Tabel 1).

Tabel 2. Distribusi Item Pernyataan Berdasarkan Variabel

No	Variabel	Jumlah Item
1	Budaya Organisasional (X1)	21
2	Kompensasi (X2)	9
3	Kepuasan Kerja (Z)	12
4	Kinerja Karyawan (Y)	15
	Total	57

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan langsung kepada seluruh karyawan KPP PMA 1. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert enam poin untuk menghindari kecenderungan jawaban netral (*central tendency bias*), dengan bobot: 1 = Amat Sangat Tidak Setuju, 2 = Sangat Tidak Setuju, 3 = Tidak Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju, dan 6 = Amat Sangat Setuju.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas. Validitas instrumen diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu dengan mengorelasikan skor setiap item terhadap skor total variabelnya. Item dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 5% (r tabel = 0,374 untuk df = n-2 pada uji coba awal). Sebaliknya, item dengan r hitung lebih kecil dari r tabel dinyatakan gugur dan tidak digunakan dalam analisis lanjutan.

Uji Reliabilitas. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa item-item pernyataan pada setiap variabel menghasilkan pengukuran yang konsisten apabila digunakan secara berulang.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27, melalui tahapan berikut:

1. **Uji Asumsi Klasik**, meliputi (a) uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, yaitu meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independent, model dinyatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi seluruh variabel lebih besar dari 0,05; (b) uji multikolinearitas dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10; dan (c) uji normalitas residual menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, dengan kriteria residual berdistribusi normal apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05.
2. **Analisis Regresi Linear Berganda**, yang terdiri atas dua model persamaan struktural: Model I (pengaruh terhadap kepuasan kerja):

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Model II (pengaruh terhadap kinerja karyawan):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

di mana Z adalah kepuasan kerja, Y adalah kinerja karyawan, X1 adalah budaya organisasional, X2 adalah kompensasi, a adalah konstanta, b1–b3 adalah koefisien regresi, dan e adalah *error term*.

3. **Uji Hipotesis**, meliputi uji t (parsial) untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen pada taraf signifikansi 5% (H0 ditolak jika Sig. < 0,05), dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen.
4. **Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan Uji Sobel**, digunakan untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional/kompensasi dengan kinerja karyawan. Signifikansi pengaruh tidak langsung dihitung dengan rumus uji Sobel:

$$Z_{sobel} = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2S_a^2 + a^2S_b^2}}$$

di mana *a* adalah koefisien jalur tidak terstandarisasi dari variabel independen ke variabel mediasi, *b* adalah koefisien jalur tidak terstandarisasi dari variabel mediasi ke variabel dependen, serta *Sa* dan *Sb* adalah standard error dari masing-masing koefisien tersebut. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai Z hitung lebih besar dari 1,96 pada taraf signifikansi 5%. Selanjutnya, apabila pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tetap signifikan setelah variabel mediasi dimasukkan ke dalam model, maka kepuasan kerja dinyatakan berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*); sebaliknya, apabila pengaruh langsung menjadi tidak signifikan, kepuasan kerja dinyatakan berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Pengumpulan Data

Kuesioner penelitian disebarkan kepada seluruh 140 karyawan KPP PMA 1, dan seluruhnya kembali terisi lengkap sehingga tingkat pengembalian (*response rate*) mencapai 100%. Seluruh 140 kuesioner tersebut memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut tanpa ada data yang harus dieliminasi.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	Rentang r hitung	r tabel	Keterangan
Budaya Organisasional (X1)	21	0,411 – 0,724	0,374	Seluruh item valid
Kompensasi (X2)	9	0,401 – 0,782	0,374	Seluruh item valid

Variabel	Jumlah Item	Rentang r hitung	r tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	12	0,411 – 0,785	0,374	Seluruh item valid
Kinerja Karyawan (Y)	15	0,451 – 0,758	0,374	Seluruh item valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh 57 item pernyataan pada keempat variabel penelitian memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,374), sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur. Tidak ada item yang gugur dalam proses pengujian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut Off	Keterangan
Budaya Organisasional (X1)	0,893	> 0,60	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,887	> 0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,882	> 0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,871	> 0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel berada pada rentang 0,871–0,893, jauh melampaui batas minimal 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga layak digunakan untuk pengambilan data dan pengujian hipotesis pada tahap selanjutnya.

Karakteristik Responden

Tabel 5. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	102	72,8
	Perempuan	38	27,1
Usia	25–29 tahun	22	15,7
	30–34 tahun	7	5,0
	35–39 tahun	30	21,4
	40–44 tahun	32	22,9
	45–50 tahun	28	20,0
	> 50 tahun	21	15,0
Pendidikan Terakhir	Diploma	23	16,4
	Sarjana (S1)	74	52,9
	Magister (S2)	43	30,7
Status Pernikahan	Menikah	123	87,9
	Belum Menikah	17	12,1
Lama Bekerja	5–9 tahun	22	15,7
	10–14 tahun	16	11,4
	15–19 tahun	33	23,6

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
	20–25 tahun	35	25,0
	> 25 tahun	34	24,3
Penghasilan/Bulan	Rp10–15 juta	21	15,0
	Rp15–20 juta	4	2,9
	Rp20–25 juta	14	10,0
	Rp25–30 juta	55	39,3
	> Rp30 juta	46	32,9

Sumber: Data primer diolah, 2026

Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (72,8%) dengan tingkat pendidikan didominasi Sarjana (52,9%) dan Magister (30,7%), yang mengindikasikan kapasitas akademik yang memadai untuk memahami kebijakan dan prosedur organisasi. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 35–50 tahun (64,3%), mencerminkan fase kematangan karier dengan pengalaman kerja yang relatif matang (Super, 2002). Sebanyak 87,9% responden telah menikah, dan 72,9% responden memiliki masa kerja 15 tahun atau lebih, menunjukkan pemahaman mendalam terhadap budaya kerja dan sistem organisasi yang berlaku (Schein, 1985). Dari sisi penghasilan, mayoritas responden (72,2%) berpenghasilan Rp25 juta atau lebih per bulan, yang mencerminkan tingkat kompensasi yang relatif tinggi sesuai jabatan dan masa kerja di KPP PMA 1. Karakteristik demografis ini memperkuat kualitas data penelitian karena penilaian terhadap budaya organisasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja diberikan oleh responden yang memiliki pengalaman kerja dan pemahaman organisasi yang memadai.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Interpretasi nilai rata-rata jawaban responden didasarkan pada interval kelas sebesar 0,80 (rentang skala 1–6), dengan kategori: amat sangat rendah (1,00–1,83), amat rendah (1,84–2,68), sedang (2,69–3,52), tinggi (3,53–4,36), sangat tinggi (4,37–5,21), dan amat sangat tinggi (5,22–6,00).

Tabel 6. Rekapitulasi Nilai Rata-Rata Variabel dan Dimensinya

Variabel / Dimensi	Mean	Kategori
Budaya Organisasional (X_1)	3,50	Sedang
Inovasi dan keberanian mengambil risiko	3,50	Sedang
Perhatian terhadap detail	3,50	Sedang
Orientasi pada hasil	3,49	Sedang
Kompensasi (X_2)	3,51	Sedang
Kompensasi finansial langsung	3,51	Sedang
Kompensasi finansial tidak langsung	3,52	Sedang
Kompensasi non-finansial	3,50	Sedang
Kepuasan Kerja (Z)	3,50	Sedang
Gaji, promosi, pengawasan	3,51	Sedang
Rekan kerja	3,48	Sedang

Variabel / Dimensi	Mean	Kategori
Kinerja Karyawan (Y)	3,49	Sedang
Kualitas kerja	3,49	Sedang
Kuantitas kerja	3,50	Sedang
Efektivitas	3,49	Sedang
Kemandirian	3,49	Sedang
Komitmen kerja	3,47	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026

Secara umum, keempat variabel berada pada kategori sedang dengan nilai rata-rata yang relatif berdekatan (3,47–3,51), yang mengindikasikan bahwa budaya organisasional, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di KPP PMA 1 sudah berjalan cukup baik namun belum mencapai kondisi optimal. Pada variabel budaya organisasional, seluruh dimensi bernilai relatif seragam, menunjukkan bahwa penguatan masih diperlukan terutama pada aspek orientasi hasil dan stabilitas organisasi. Pada variabel kompensasi, dimensi kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan dan asuransi) menjadi yang paling dirasakan oleh karyawan, sedangkan kompensasi non-finansial masih memerlukan perbaikan. Pada variabel kepuasan kerja, dimensi rekan kerja memperoleh nilai terendah dibandingkan gaji, promosi, dan pengawasan, mengindikasikan perlunya penguatan hubungan interpersonal antarkaryawan. Pada variabel kinerja karyawan, dimensi komitmen kerja menjadi yang terendah, menunjukkan bahwa loyalitas dan dedikasi karyawan masih menjadi area yang perlu diperkuat oleh manajemen.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 7. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Hasil	Kriteria	Keterangan
Heteroskedastisitas (Glejser) — X1	Sig. = 0,636	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas (Glejser) — X2	Sig. = 0,210	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas (Glejser) — Z	Sig. = 0,635	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Multikolinearitas — X1	Tolerance = 0,675; VIF = 1,482	Tolerance > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas — X2	Tolerance = 0,705; VIF = 1,419	Tolerance > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas — Z	Tolerance = 0,514; VIF = 1,945	Tolerance > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)	Z = 0,548; Asymp. Sig. = 0,925	Sig. > 0,05	Residual berdistribusi normal

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil uji Glejser menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansi variabel independen terhadap nilai absolut residual berada di atas 0,05, sehingga model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas atau memiliki varians residual yang konstan (homoskedastisitas). Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan VIF di bawah 10 untuk seluruh variabel independen, yang berarti tidak terdapat korelasi tinggi antarvariabel bebas dalam model. Hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menghasilkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,925, jauh di atas 0,05, sehingga residual model dinyatakan berdistribusi normal, dengan nilai rata-rata residual mendekati nol (0E-7) dan standar deviasi 15,318 yang menunjukkan sebaran residual yang simetris. Dengan terpenuhinya ketiga asumsi klasik tersebut, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak (*Best Linear Unbiased Estimator*/BLUE) untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 8. Hasil Regresi Model I: Budaya Organisasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	5,825	3,330		1,750	0,082
Budaya Organisasional	0,258	0,036	0,456	7,171	0,000
Kompensasi	0,546	0,083	0,419	6,583	0,000

R = 0,697; R^2 = 0,486; Adjusted R^2 = 0,478; Std. Error of the Estimate = 11,516

Sumber: Data primer diolah, 2026

Persamaan regresi Model I yang diperoleh adalah:

$$Z = 5{,}825 + 0{,}258X_1 + 0{,}546X_2$$

Nilai konstanta sebesar 5,825 menunjukkan bahwa apabila budaya organisasional dan kompensasi bernilai nol, kepuasan kerja diperkirakan sebesar 5,825. Koefisien regresi budaya organisasional sebesar 0,258 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan budaya organisasional akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,258 satuan (dengan asumsi variabel lain tetap), sedangkan koefisien regresi kompensasi sebesar 0,546 menunjukkan pengaruh yang lebih besar secara nilai mentah (*unstandardized*) terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, berdasarkan nilai *Standardized Coefficients* (Beta), budaya organisasional (β = 0,456) justru memiliki pengaruh relatif yang lebih dominan dibandingkan kompensasi (β = 0,419) terhadap kepuasan kerja, karena Beta telah distandarisasi sehingga dapat dibandingkan secara setara antarvariabel dengan satuan pengukuran berbeda. Nilai R Square sebesar 0,486 menunjukkan bahwa 48,6% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasional dan kompensasi secara simultan, sedangkan 51,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan atau lingkungan kerja fisik.

Tabel 9. Hasil Regresi Model II: Budaya Organisasional (X_1), Kompensasi (X_2), dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	4,272	4,527		0,944	0,347
Budaya Organisasional	0,221	0,057	0,291	3,881	0,000

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Kompensasi	0,426	0,128	0,244	3,331	0,001
Kepuasan Kerja	0,438	0,115	0,327	3,811	0,000

R = 0,696; R^2 = 0,484; Adjusted R^2 = 0,473; Durbin-Watson = 1,715

Sumber: Data primer diolah, 2026

Persamaan regresi Model II yang diperoleh adalah:

$$Y = 4{,}272 + 0{,}221X_1 + 0{,}426X_2 + 0{,}438Z$$

Ketiga variabel independen (budaya organisasional, kompensasi, dan kepuasan kerja) menunjukkan koefisien regresi yang positif, yang berarti peningkatan pada masing-masing variabel tersebut akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan nilai Beta, kepuasan kerja (β = 0,327) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh budaya organisasional (β = 0,291) dan kompensasi (β = 0,244). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasional dan kompensasi penting, kepuasan kerja karyawan justru menjadi faktor yang paling menentukan tingkat kinerja mereka di KPP PMA 1. Nilai R Square sebesar 0,484 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan mampu menjelaskan 48,4% variasi kinerja karyawan, sedangkan 51,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, atau motivasi kerja. Nilai Durbin-Watson sebesar 1,715 mengindikasikan tidak terdapat gejala autokorelasi yang berarti pada residual model regresi, karena nilai tersebut berada mendekati angka 2 yang mengindikasikan tidak adanya autokorelasi.

Uji Hipotesis dan Uji Mediasi

Pengujian H1 dan H2. Nilai t hitung budaya organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 7,171 dengan signifikansi 0,000 (<0,05) menunjukkan bahwa H1 diterima. Nilai t hitung kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 6,583 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa H2 juga diterima. Kedua variabel independen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengujian H3, H4, dan H5. Nilai t hitung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 3,881 (Sig. = 0,000) menunjukkan H3 diterima; nilai t hitung kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 3,331 (Sig. = 0,001) menunjukkan H4 diterima; dan nilai t hitung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 3,811 (Sig. = 0,000) menunjukkan H5 diterima. Ketiga variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian H6 (Mediasi Budaya Organisasional). Pengaruh tidak langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dihitung dari perkalian koefisien jalur X1→Z (0,258) dan Z→Y (0,438), menghasilkan nilai 0,113 (dibulatkan menjadi 0,149 pada perhitungan standar Beta). Uji Sobel menghasilkan Z hitung sebesar 3,36, lebih besar dari nilai kritis 1,96 pada α = 5%, sehingga pengaruh tidak langsung tersebut signifikan dan H6 diterima. Karena pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (β = 0,291) tetap signifikan setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, maka kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*). Total pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) adalah 0,291 + 0,149 = 0,440.

Pengujian H7 (Mediasi Kompensasi). Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dihitung dari perkalian koefisien jalur X2→Z (0,546) dan Z→Y (0,438), menghasilkan uji Sobel dengan Z hitung sebesar 3,29 (>1,96), sehingga H7 diterima. Karena pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan (β = 0,244) tetap signifikan setelah kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator parsial pada jalur ini. Total pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,244 + 0,137 = 0,381.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis dalam penelitian ini diterima, dengan kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial pada kedua jalur pengaruh (budaya organisasional dan kompensasi) terhadap kinerja karyawan.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien	t / Z hitung	Sig.	Keterangan
H1	Budaya Organisasional → Kepuasan Kerja	β = 0,456	t = 7,171	0,000	Diterima
H2	Kompensasi → Kepuasan Kerja	β = 0,419	t = 6,583	0,000	Diterima
H3	Budaya Organisasional → Kinerja Karyawan	β = 0,291	t = 3,881	0,000	Diterima
H4	Kompensasi → Kinerja Karyawan	β = 0,244	t = 3,331	0,001	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	β = 0,327	t = 3,811	0,000	Diterima
H6	Budaya Organisasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	pengaruh tidak langsung = 0,149	Z = 3,36	–	Diterima (mediasi parsial)
H7	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	pengaruh tidak langsung = 0,137	Z = 3,29	–	Diterima (mediasi parsial)

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t = 7,171; Sig. = 0,000), yang merupakan jalur dengan pengaruh Beta terbesar dalam Model I. Budaya organisasional yang kuat—tercermin dari kejelasan nilai, perhatian terhadap detail pekerjaan, orientasi hasil, serta kerja sama tim yang solid—mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga karyawan merasa kebutuhan psikologis dan sosialnya terpenuhi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Sari *et al*. (2021), Senjaya dan Anindita (2018), serta Harahap dan Nasution (2023) yang juga menemukan pengaruh positif budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pada berbagai jenis organisasi, meskipun dilakukan pada sektor industri yang berbeda-beda (pendidikan, pertambangan, dan perkebunan).

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t = 6,583; Sig. = 0,000). Kompensasi yang diberikan

secara adil dan proporsional terhadap beban kerja—baik dalam bentuk finansial langsung seperti gaji dan insentif, finansial tidak langsung seperti tunjangan dan asuransi, maupun non-finansial seperti fasilitas kerja—menimbulkan perasaan dihargai yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung temuan Wellem dan Djawoto (2022) serta Akbar *et al.* (2020), namun berbeda dengan hasil Hadi (2024) yang tidak menemukan pengaruh signifikan pada organisasi swasta yang diteliti. Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi—KPP PMA 1 sebagai instansi pemerintah memiliki struktur remunerasi yang lebih terstandardisasi (tunjangan kinerja berbasis regulasi) dibandingkan organisasi swasta yang diteliti Hadi (2024), sehingga persepsi keadilan kompensasi cenderung lebih konsisten dirasakan oleh karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t = 3,881; Sig. = 0,000), meskipun besaran pengaruhnya (β = 0,291) lebih kecil dibandingkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasional memengaruhi kinerja secara langsung, namun dampaknya menjadi lebih besar apabila disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu (sebagaimana dibuktikan pada pengujian mediasi H6). Temuan ini sejalan dengan Syardiansah *et al.* (2015), Ihsani dan Wijayanto (2020), dan Muvida *et al.* (2023) yang menegaskan pentingnya nilai-nilai organisasi yang jelas dan konsisten dalam mendorong produktivitas kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t = 3,331; Sig. = 0,001), meskipun merupakan jalur dengan koefisien Beta terkecil dalam Model II (β = 0,244). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi memang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan bertanggung jawab, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja relatif lebih lemah dibandingkan budaya organisasional maupun kepuasan kerja—mengindikasikan bahwa di lingkungan kerja sektor publik seperti KPP PMA 1, faktor non-material (budaya kerja dan kepuasan psikologis) memiliki peran yang tidak kalah penting dibandingkan insentif finansial semata. Hasil ini tetap konsisten dengan arah temuan Pangastuti *et al.* (2020), Iptian *et al.* (2020), dan Saman (2020).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja terbukti menjadi variabel dengan pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan dalam Model II (β = 0,327; t = 3,811; Sig. = 0,000). Karyawan yang puas terhadap gaji, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan kualitas pengawasan atasan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, dan kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Temuan ini memperkuat penelitian Rinny *et al.* (2020), Badrianto dan Ekhsan (2020), serta Jufrizen dan Hutasuhut (2022), dan sekaligus menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel kunci (*key driver*) dalam rantai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di sektor perpajakan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja. Hasil uji Sobel membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasional (Z = 3,36) maupun kompensasi (Z = 3,29) terhadap kinerja karyawan. Sifat mediasi parsial ini bermakna bahwa budaya organisasional dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu—kedua jalur tersebut sama-sama signifikan dan saling melengkapi. Total pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan (0,440) sedikit lebih besar dibandingkan total pengaruh kompensasi (0,381), yang mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasional memiliki daya ungkit yang relatif lebih besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan penyesuaian kompensasi semata. Hasil ini sejalan dengan Junita *et al.* (2022), Misran

dan Iqbal (2023), Suprihatiningsih *et al.* (2021), serta Wellem dan Djawoto (2022), meskipun berbeda dengan Ramadhani dan Setiawati (2022) serta Hadi (2024) yang tidak menemukan efek mediasi yang signifikan pada konteks organisasi mereka. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik responden, desain sistem kompensasi, kekuatan budaya organisasi, serta metode analisis (SEM-PLS versus regresi/analisis jalur) yang digunakan pada masing-masing penelitian.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu KPP PMA 1, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi pada instansi pemerintah atau organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel utama—budaya organisasional, kompensasi, dan kepuasan kerja—sementara masih terdapat faktor lain di luar model, seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, atau motivasi kerja, yang berpotensi turut memengaruhi kinerja karyawan namun belum dimasukkan dalam model penelitian ini.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi perlu mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai budaya kerja yang mendukung kerja sama, keterbukaan komunikasi, serta konsistensi penerapan aturan kerja, karena budaya organisasi terbukti memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, organisasi perlu meninjau ulang sistem kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, agar sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusi pegawai, misalnya melalui evaluasi tunjangan kinerja, penghargaan atas pencapaian, dan penyediaan fasilitas pendukung kerja. Oleh karena kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja, manajemen perlu memantau tingkat kepuasan kerja karyawan secara berkala melalui survei, diskusi internal, atau sesi umpan balik, sehingga kebijakan pengembangan budaya organisasi dan kompensasi dapat berdampak optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa: budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan; dan kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Remik: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(1), 166–176. https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997

Akbar, R., Musnadi, S., & Putra, T. R. I. (2020). The Effect of Organizational Commitment, Emotional Intelligence and Compensation on Performance of Satpol PP and WH Aceh

Employee Through Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Management Research*, 3(3), 8–22.

Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 2(1), 85–91.

Cresswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.

Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Prenhallindo.

Hadi, L. (2024). The Influence of Work Motivation and Compensation on Employee Performance at PT. Sapta Gauri Insani in Depok Through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 2738–2745. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3340

Harahap, F. A., & Nasution, A. E. (2023). Studi Kinerja Karyawan: Budaya Organisasi dan Stres Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2317–2330. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1259

Hernaningsih, E. W., & Brahmana, S. S. (2024). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Tegallega. *Syntax Admiration*, 5(9), 3290–3301.

Ihsani, N., & Wijayanto, A. (2020). The Effect of Organizational Culture, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 492–502. https://doi.org/10.31933/DIJDBM

Iptian, R., Zamroni, Z., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 145–152.

Jufrizen, & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.

Junita, B., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2022). The Effect of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance of BRI Bank Kalimalang Branch Office through Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 4(4), 1255–1264.

Lisda. (2024). *Budaya dan Perilaku Birokrasi: Menyelami Dimensi-Dimensi Organisasi Publik*. PT Media Penerbit Indonesia.

Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.

Misran, & Iqbal, M. A. (2023). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Job Satisfaction at PTPN IV Medan. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(1), 105–113. https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i1.1602

Muvida, S. I., Yuliati, U., & Irawati, S. (2023). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation Variable.

Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 3(2), 177–185. https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i02.27374

Nuruzzaman, A., Baroroh, L. C., & Audina, R. M. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(12), 1700–1704. https://doi.org/10.46799/jst.v2i12.466

Pangastuti, P. A. D., Sukirno, S., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292–299.

Ramadhani, W., & Setiawati, T. (2022). *The Effect of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variable at Ludira Husada Tama Hospital Yogyakarta*. Proceedings of the 3rd ICBAE 2022, Purwokerto.

Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2020). The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercu Buana University. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(2), 39–48.

Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior*. Pearson International Edition, Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Saman, A. (2020). Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(1).

Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 98–113.

Senjaya, V., & Anindita, R. (2018). The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job Satisfaction Among Mining Industry Employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 767–782.

Suprihatiningsih, Gatot, T., Sunardi, & Setyawati, D. (2021). Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction at STIE Kertanegara Malang of Indonesia. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 2(3), 13–21. https://doi.org/10.47505/IJRSS.2021.9176

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Syardiansah, Latief, A., Daud, M. N., & Suharyanto, A. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 3(2), 849–857. https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.912

Wellem, I., & Djawoto. (2022). The Effect of Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable. *International Conference of Business and Social Sciences*, 1400–1411.