

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SPBU NGAGLIK SURABAYA

Arinda Triwandani  
arindatriw@gmail.com  
Dewi Urip Wahyuni

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to examine the effect of organizational culture, compensation and work satisfaction on the employee's performance at SPBU Ngaglik Surabaya. Furthermore, the organizational culture was measured with self-awareness, aggressiveness, personality, performance, and team orientation. Meanwhile, the compensation was measured with salaries, incentives, allowances, and facilities. Moreover, work satisfaction was measured with work, wages, promotion, supervisors and co-workers. In addition, the employees' performance was measured by work quality, work quantity, job execution implementation, and responsibilities. This research was quantitative. Meanwhile, the research population and sample used all the 42 employees at SPBU Ngaglik Surabaya with non-probability sampling as the sample collection determination technique. Moreover, the research data analysis method used multiple linear analyses with SPSS (Statistical Product and Service Solution) 25.0 version. The research result concluded that organizational culture had a positive and significant effect on the employee's performance at SPBU Ngaglik Surabaya, compensation had a positive and significant effect on the employees' performance at SPBU Ngaglik Surabaya and work satisfaction had a positive and significant effect on the employees' performance at SPBU Ngaglik Surabaya.*

**keywords:** *organizational culture, compensation, work satisfaction, employee's performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya. Budaya organisasi diukur melalui kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, perfoma dan orientasi tim. Kompensasi diukur melalui gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Kepuasan kerja diukur melalui pekerjaam, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja. Kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya sebanyak 42 karyawan dengan *non probability sampling* sebagai teknik penentuan pengambilan sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda dengan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 25.0. Hasil analisis linear berganda menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya.

**kata kunci:** budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan penting di perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional kerjanya. Sumber daya manusia menjadi satu-satunya sumber daya yang ada pada suatu perusahaan yang memiliki keinginan, akal perasaan, pengetahuan, dorongan, keterampilan, daya dan karya (Sutrisno, 2016). Perusahaan akan dengan mudah mengalami perkembangan serta kemajuan apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Demi menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas baik, tentunya perusahaan harus melakukan manajemen sumber daya manusia secara tepat. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

(Hasibuan, 2017). Tanpa SDM yang baik dan berkualitas, maka akan sangat sulit bagi perusahaan untuk berhasil mencapai tujuan perusahaan. Karyawan menjadi salah satu sumber daya manusia yang merupakan aset perusahaan. Operasional perusahaan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila seluruh karyawan memiliki kinerja yang baik.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Jika tujuan perusahaan dapat berhasil melalui kinerja yang baik dari karyawannya, dan sebaliknya karyawan yang tidak berhasil mencapai kinerja yang maksimal, maka perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya (Jufrizen, 2018). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Sudaryono, 2017). Budaya organisasi berhubungan erat dengan kondisi perusahaan, sehingga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap baik dan buruknya kinerja serta produktivitas karyawan yang nantinya akan berdampak pada perusahaan. Kekuatan dan kelemahan suatu organisasi atau budaya perusahaan sebenarnya sangat bergantung pada bagaimana karyawan menghayati dan mengamalkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya tersebut.

Kompensasi, tentunya tujuan seorang karyawan bekerja adalah untuk memperoleh imbalan atau upah sebagai timbal balik atas jasa dan tenaga yang diberikannya kepada perusahaan. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Karyawan menggunakan kompensasi dengan tujuan memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kesejahteraan. Akter dan Husain (2017) dalam era persaingan global, sangat penting untuk mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan yang efisien, kompeten, dan berpengetahuan luas dalam organisasi yaitu dengan mengembangkan dan memelihara program kompensasi yang efektif untuk mendapatkan kinerja terbaik dari karyawan.

Kepuasan kerja merupakan sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang diberikan karyawan kepada perusahaan akan memicu kepuasan kerja dalam diri karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, maka ia senantiasa memberikan kinerja yang optimal serta semakin meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang ingin mengupayakan peningkatan kinerja karyawannya, dapat terlebih mengupayakan kepuasan kerja karyawan.

Kinerja karyawan berpengaruh penting terhadap perusahaan, begitu pula fenomena pada perusahaan SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar) di Surabaya. Diketahui pada perusahaan SPBU terdapat budaya organisasi yang kurang baik dalam hal manajemen jam kerja karyawan. Karyawan yang seharusnya memiliki hak untuk melakukan istirahat selama satu jam, waktunya sering berkurang dikarenakan beberapa faktor. Sistem ini dirasa merugikan karyawan dalam mendapatkan haknya, sehingga perusahaan harus segera memperbaiki budaya organisasi demi terciptanya kinerja karyawan yang baik. Selain itu, kompensasi sudah diberikan dengan sesuai oleh perusahaan, namun beberapa bulan terakhir karyawan tidak mendapatkan bonus maupun insentif dari perusahaan yang disebabkan beberapa faktor. Ketidakhadiran bonus serta insentif seperti sebelumnya, menyebabkan karyawan merasakan ketidakpuasan bekerja sehingga berdampak terhadap kinerja karyawan.

Mengenai kinerja karyawan SPBU dapat terlihat dari persentase laba perusahaan. Persentase laba perusahaan dapat menjadi salah satu patokan terhadap penurunan kinerja

karyawan. Berikut merupakan persentase penurunan laba perusahaan dalam selama enam bulan terakhir:

**Tabel 1**  
**Persentase Laba SPBU Ngaglik Surabaya**

Bulan	Laba Perusahaan	Persentase Laba
April	Rp. 169.803.300	
Mei	Rp. 156.689.700	-7,72%
Juni	Rp. 163.710.500	4,48%
Juli	Rp.160.505.100	-0,01%
Agustus	Rp. 154.790.000	-3,56%
September	Rp. 153.610.700	-0,76%

Sumber: Personalia SPBU Ngaglik Surabaya (2021)

Berdasarkan data laba bulan April 2021 sampai dengan September 2021, menunjukkan bahwa laba SPBU Ngaglik Surabaya mengalami kecenderungan menurun. Pada bulan Mei 2021 mengalami penurunan sebesar 7,72% dibandingkan pada bulan April 2021. Laba terendah juga terjadi pada bulan September 2021 dengan perolehan laba perusahaan sebesar Rp. 153.610.700. Meskipun pada bulan Juni 2021 sempat mengalami kenaikan laba sebesar 4,48%, namun penurunan secara berturut - turut terjadi pada bulan Juli 2021 sampai dengan September 2021.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya? (2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya?

## TINJAUAN TEORITIS

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu perangkat sistem yang berisi keyakinan, nilai dan norma yang berlaku sejak dulu, disetujui dan dijalankan oleh setiap anggota suatu organisasi yang menjadi dasar dalam berperilaku dan memecahkan masalah organisasi (Darodjat, 2015). Sutrisno (dalam Niddin, 2021) budaya organisasi sebagai seperangkat nilai - nilai atau norma - norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi sebagai tuntunan dan pedoman perilaku dalam menyelesaikan masalah - masalah yang dihadapi dalam organisasi atau perusahaan. Selain itu, Robbins (dalam Bani, 2021) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota - anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama. Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam mengukur budaya organisasi seperti yang dijelaskan oleh Sulaksono (2015) yaitu (1) Inovatif memperhitungkan risiko (2) Memberikan perhatian terhadap detail (3) Berorientasi pada hasil (4) Berorientasi pada kepentingan karyawan (5) Agresif dalam bekerja (6) Mempertahankan stabilitas kerja.

### Kompensasi

Kompensasi merupakan penerimaan imbalan yang diterima oleh karyawan secara menyeluruh karena perusahaan menganggap karyawan telah bekerja dengan maksimal sehingga memberikan apresiasi berupa kompensasi yang bersifat finansial maupun nonfinansial (Suparyadi, 2015). Selain itu, Elmi (2018) kompensasi menjadi imbalan dari perusahaan untuk karyawan dalam bentuk finansial dan non finansial. Afandi (2018) kompensasi bersifat finansial atau berupa materi, benda langsung atau tidak langsung untuk karyawan setelah bekerja di perusahaan dan hal tersebut dapat menjadi imbalannya. Ariandi

(2018) kompensasi sebagai seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam mengukur kompensasi seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2017) yaitu (1) Asuransi (2) Gaji (3) Bonus (4) Tunjangan.

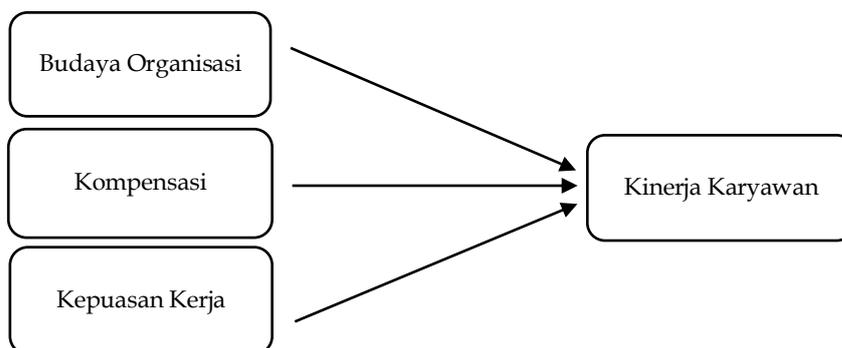
### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap yang positif dari karyawan meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Sutrisno (2019) suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal - hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis dikatakan sebagai kepuasan kerja. Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja (Wibowo, 2016). Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik - baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat (Prayogo, 2019). Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam mengukur kepuasan kerja seperti yang dijelaskan oleh Afandi (2018) yaitu (1) Pekerjaan (2) Upah (3) Promosi (4) Pengawas (5) Rekan kerja

### Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil dari karyawan untuk mampu dan berhasil menyelesaikan pekerjaan berupa tugas dan tanggung jawab selama ini bekerja atau selama waktu dan periode tertentu (Kasmir, 2016). Sedarmayanti (2016) kinerja sebagai hasil kerja dari pekerja, yang mana hasil kerja itu keseluruhan bisa dibuktikan dengan konkrit serta bisa diukur. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam mengukur kompensasi seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2017) yaitu (1) Kualitas Kerja (2) Kuantitas Kerja (3) Pelaksanaan Tugas (4) Tanggung jawab.

### Rerangka Konseptual



**Gambar 1**  
Rerangka Konseptual

### Pengembangan Hipotesis

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sudaryono (2017) budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati

dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Budaya organisasi menjadi pedoman nilai – nilai sikap dan perilaku karyawan dalam perusahaan, sehingga budaya organisasi yang baik akan berimplikasi terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, jika budaya organisasi kurang baik, maka kebiasaan – kebiasaan yang kurang baik timbul dan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan yang berdampak pada perusahaan. Penelitian ini didukung oleh Jufrizen dan Rahmadhani (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi menjadi salah satu tujuan utama karyawan bekerja. Karyawan menggunakan kompensasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kesejahteraan hidup dalam hal ekonomi. Tidak dipungkiri bahwa kompensasi menjadi dampak positif yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Apabila karyawan mendapatkan kompensasi yang tidak sesuai dengan apa yang karyawan berikan terhadap perusahaan, maka karyawan akan merasakan kurang motivasi dalam bekerja sehingga menurunkan kinerja karyawan. Dalam era persaingan global, sangat penting untuk mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan yang efisien, kompeten, dan berpengetahuan luas dalam organisasi yaitu dengan mengembangkan dan memelihara program kompensasi yang efektif untuk mendapatkan kinerja terbaik dari karyawan (Akter dan Husain, 2017). Penelitian ini didukung oleh Ananda dan Arifin (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hal ini perlu diperhatikan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Tercapainya kepuasan kerja dapat terjadi apabila kebutuhan karyawan terpenuhi. Tingginya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasakan puas terhadap pekerjaan maka akan timbul dampak positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa ketidakpuasan dalam bekerja, maka akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Sutrisno (2019) kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Penelitian ini didukung oleh Steven dan Prasetyo (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan teknik analisis secara kuantitatif. Analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2018). Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang mengacu kepada sebuah fenomena atau realita yang sedang terjadi atau dapat berguna untuk meneliti populasi dan sampel (Sugiyono, 2018). Penelitian kuantitatif biasanya mengumpulkan data menggunakan kuesioner dengan analisis data menggunakan statistik,

bertujuan untuk menganalisis dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Sugiyono (2018) sebuah fenomena atau realita dapat diklasifikasikan, konstan, nyata, dapat diukur melalui indikator dan berhubungan sebab akibat. Metode ini disebut metode kuantitatif dikarenakan data penelitian berupa angka - angka dan analisis menggunakan statistik.

### **Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Populasi adalah seluruh objek penelitian yang hendak diteliti (Sugiyono, 2018). Populasi dengan jumlah besar harus dilakukan analisis ulang sehingga menjadi sampel yang lebih kecil. Populasi dalam sebuah penelitian bukan hanya orang sebagai responden, bisa juga objek yang lain seperti benda. Populasi penelitian ini merupakan seluruh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga sampel merupakan bagian dari populasi yang ada dan untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan yang ada (Sugiyono, 2018). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Sampel yang digunakan dalam penelitian merupakan seluruh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya yang berjumlah 42 karyawan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **Jenis Data dan Sumber Data**

Berdasarkan sumbernya, data yang dikumpulkan oleh peneliti dibedakan menjadi dua, yaitu (1) Data primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara langsung terhadap para karyawan SPBU Ngaglik Surabaya baik secara terstruktur ataupun tidak terstruktur mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (2) Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui sumber - sumber berupa buku, website dan jurnal.

#### **Teknik pengumpulan Data**

Cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuisisioner (angket), observasi (pengamatan) dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2018). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Skala Likert. Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur pendapat, sikap dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, pengukuran nilai dari angket ini menggunakan skala likert dengan ketentuan jawaban: Sangat Tidak Setuju = 1, Tidak Setuju = 2, Setuju = 3, Sangat Setuju = 4, Sangat Setuju = 5.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian diperoleh informasi tentang hal tersebut, dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Ada dua jenis variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel independent atau variabel bebas (budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja) serta variabel dependent atau variabel terikat (kinerja karyawan).

## **Definisi Operasional Variabel Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan norma atau aturan yang telah disepakati oleh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya dalam melakukan tindakan maupun sikap dalam bekerja. Adapun indikator budaya organisasi menurut Sulaksono (2015:14) meliputi : inovatif memperhitungkan resiko, memberikan perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada kepentingan karyawan, agresif dalam bekerja, mempertahankan stabilitas kerja.

## **Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima baik secara fisik maupun non fisik atas oleh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya yang dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugasnya. Adapun indikator kompensasi menurut Hasibuan (2017:198) meliputi : asuransi, gaji, bonus, tunjangan.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas yang dirasakan oleh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya atas peranannya dalam bekerja. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82) meliputi : pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja.

## **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan SPBU Ngaglik Surabaya. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017:75) meliputi : kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, tanggung jawab.

## **Teknik Analisis Data**

### **Uji Validitas**

Ghozali (2018) uji validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara skor indikator dengan total skor konstruk. Hasil analisis korelasi bivariate dengan melihat *output cronbach alpha* pada kolom *correlated item – total correlation*. Apabila dari tampilan output SPSS menunjukkan bahwa korelasi antara masing – masing indikator terhadap total skor konstruk menunjukkan hasil yang signifikan. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas yaitu (1) Jika nilai sig (2-tailed) < 0,05 maka dikatakan valid (2) Jika nilai sig (2-tailed) > 0,05 maka dikatakan tidak valid.

### **Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas merupakan sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2018). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dengan cara melihat nilai *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* merupakan koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas yaitu (1) Jika nilai *cronbach alpha* > 0,6, maka kuesioner dinyatakan konsisten (reliabel) (2) Jika nilai *cronbach alpha* < 0,6, maka kuesioner dinyatakan tidak konsisten (tidak reliabel).

## **Analisis Regresi Linear Berganda Model Regresi Linear Berganda**

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif serta untuk melihat nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan (Ghozali, 2018:8). Model regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$KKY = a + b_1BO + b_2KO + b_3KK + e$$

Keterangan :

KKY	: Kinerja Karyawan
a	: Konstanta
$b_1, b_2, b_3$	: Koefisien regresi
BO	: Budaya Organisasi
KO	: Kompensasi
KK	: Kepuasan Kerja
e	: Nilai residu

### Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui dan mengukur kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018:112). Semakin besar nilai koefisien determinasi atau mendekati 1, semakin besar pula variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Begitu juga sebaliknya, jika semakin nilai koefisien determinasi semakin kecil pula variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen (sangat terbatas). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dan bertujuan untuk menguji apakah nilai residu dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen mempunyai kontribusi atau tidak (Ghozali, 2018). Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik normal probability plots. Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan grafik normal probability yaitu (1) Dikatakan berdistribusi normal, jika data menyebar disekitar garis diagonal (2) Dikatakan tidak berdistribusi normal, jika data menyebar jauh dan tidak mengikuti arah garis diagonal.

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dan bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen (Ghozali, 2018). Model korelasi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Uji *multikolinearitas* dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*) dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya, jika nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10,00$ , maka artinya tidak terdapat multikolinearitas, sebaliknya jika nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  dan nilai VIF  $\geq 10,00$  maka artinya terjadi multikolinearitas.

#### Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2018) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dasar pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik scatterplot adalah (1) Jika terdapat pola tertentu pada grafik scatterplot, seperti titik - titik yang membentuk pola teratur seperti bergelombang, menyempit dan menyebar, maka hal tersebut telah terjadi heteroskedastisitas (2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik - titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal tersebut terindikasi tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model dilakukan dengan tujuan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Uji kelayakan model dapat diukur dari nilai statistik F yang menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Peneliti menggunakan taraf signifikan sebesar 5% dengan kriteria, yaitu (1) Jika  $\text{sig. } F > 0,05$ , maka artinya model persamaan dalam penelitian ini tidak layak digunakan (2) Jika  $\text{sig. } F < 0,05$ , maka artinya model persamaan dalam penelitian ini layak digunakan.

### Uji Hipotesis

Sugiyono (2018) uji t merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Rancangan pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui korelasi dari kedua variabel yang diteliti.. Penelitian ini menggunakan taraf signifikan 0,05 (5%). Dasar pengambilan keputusan yang digunakan sebagai acuan dari uji hipotesis (uji t) yaitu (1) Jika nilai probabilitas signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak atau dikatakan tidak signifikan (2) Jika nilai probabilitas signifikan  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima atau dikatakan signifikan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

**Tabel 3**  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	<i>Pearson Correlation</i>	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0,416	0,006	Valid
	BO2	0,518	0,000	Valid
	BO3	0,648	0,000	Valid
	BO4	0,325	0,036	Valid
	BO5	0,341	0,027	Valid
	BO6	0,577	0,000	Valid
Kompensasi (KO)	KO1	0,828	0,000	Valid
	KO2	0,586	0,000	Valid
	KO3	0,612	0,000	Valid
	KO4	0,656	0,000	Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KK1	0,595	0,000	Valid
	KK2	0,338	0,029	Valid
	KK3	0,613	0,000	Valid
	KK4	0,473	0,002	Valid
	KK5	0,389	0,011	Valid
Kinerja Karyawan (KKY)	KKY1	0,374	0,015	Valid
	KKY2	0,608	0,000	Valid
	KKY3	0,530	0,000	Valid
	KKY4	0,667	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Dapat diketahui dari Tabel 3 diatas, menunjukkan bahwa indikator atau pernyataan dari variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan mempunyai nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga seluruh pernyataan pada variabel tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Realiabilitas**

Variabel Penelitian	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,774	Reliabel
Kompensasi	0,605	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,613	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,633	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Dapat diketahui dari Tabel 4 diatas, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* pada variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan lebih dari 0,60 yang artinya seluruh variabel tersebut adalah reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

## Analisis Regresi Linear Berganda Model Regresi Linear Berganda

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.432	.414		2.875	.336
Budaya Organisasi	.256	.109	.370	2.345	.004
Kompensasi	.219	.104	.028	1.178	.002
Kepuasan Kerja	.442	.132	.048	1.318	.001

Sumber : Data Primer yang diolah (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan uji regresi linier berganda diatas, maka dapat diperoleh persamaan regresinya adalah:

$$KKY = 3,432 + 0,256BO + 0,219KO + 0,442KK + e$$

### Konstanta (a)

Konstanta adalah nilai dari variabel terikat jika variabel bebas bernilai tetap dan juga merupakan titik perpotongan antara suatu garis dengan sumbu Y saat  $X = 0$ . Besarnya nilai konstanta 3,432 menunjukkan bahwa jika variabel bebas yaitu budaya organisasi (BO), kompensasi (KO) dan kepuasan kerja (KK) = 0, maka variabel terikat yaitu kinerja karyawan (KKY) pada karyawan SPBU Ngaglik Surabaya bernilai 3,432.

### Koefisien Regresi Budaya Organisasi (BO)

Besarnya koefisien regresi pada budaya organisasi sebesar 0,256 dan bernilai positif, hal ini menunjukkan jika variabel budaya organisasi (BO) meningkat 1% dengan asumsi variabel kompensasi dan kepuasan kerja tetap, maka kinerja karyawan (KKY) pada karyawan SPBU Ngaglik Surabaya juga akan meningkat dengan kata lain budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,256.

### Koefisien Regresi Kompensasi (KO)

Besarnya koefisien regresi pada kompensasi kerja sebesar 0,219 dan bernilai positif, hal ini menunjukkan jika variabel kompensasi (KO) meningkat 1% dengan asumsi variabel budaya

organisasi dan kepuasan kerja tetap, maka kinerja karyawan (KKY) pada karyawan SPBU Ngaglik Surabaya juga akan meningkat dengan kata lain kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,219.

**Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (KK)**

Besarnya koefisien regresi pada kepuasan kerja sebesar 0,442 dan bernilai positif, hal ini menunjukkan jika variabel kepuasan kerja (KK) meningkat 1% dengan asumsi variabel budaya organisasi dan kompensasi tetap, maka kinerja karyawan (KKY) pada karyawan SPBU Ngaglik Surabaya juga akan meningkat dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,442.

**Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

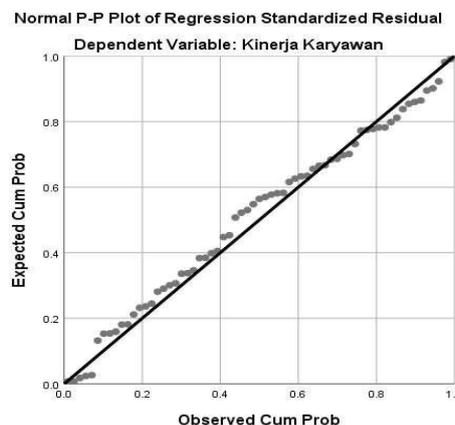
**Tabel 6**  
**Hasil Uji Analisis Koefisien Korelasi (R)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 <sup>a</sup>	0,333	0,310	2,725

Sumber : Data Primer yang diolah (2022)

Dari Tabel 6 diatas didapatkan bahwa nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,343 atau 34,3%. Maka dapat disimpulkan bahwa sebanyak 34,3% variabel budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja mempengaruhi variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebanyak 65,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

**Uji Asumsi Klasik**  
**Uji Normalitas**



**Gambar 2**  
**Uji Asumsi Klasik**

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

Dapat diketahui dari gambar grafik diatas bahwa dalam penelitian ini data berdistribusi normal, hal ini dibuktikan dengan distribusi data menyebar disekitar garis diagonal antara nol (0) dengan pertemuan sumbu Y dengan sumbu X.

### Uji Multikolinearitas

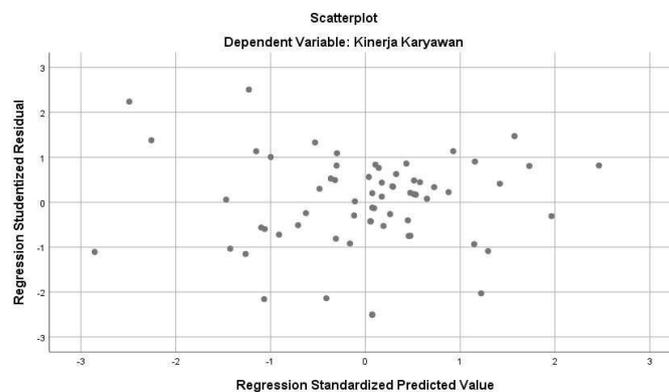
**Tabel 7**  
**Hasil Uji Multikolineritas**

Variabel Penelitian	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Budaya Organisasi	0,661	1,156	Tidak terjadi Multikolineritas
Kompensasi	0,577	1,653	Tidak terjadi Multikolineritas
Kepuasan Kerja	0,568	1,703	Tidak terjadi Multikolineritas

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 7 diatas, tampak bahwa nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10,00, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tidak terjadi *multikolineritas* dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 3**  
**Grafik Scatterplot**

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

Dapat diketahui dari gambar grafik diatas bahwa terdapat titik - titik yang menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak ada pola yang jelas, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

### Uji Kelayakan Model

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Kelayakan Model**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.160	3	.720	2.110	.000. <sup>b</sup>
	Residual	8.983	38	.289		
	Total	7.143	41			

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

Dapat diketahui dari Tabel 8 diatas, bahwa dalam penelitian ini nilai F hitung 2.110 dengan signifikan sebesar 0,000 yang artinya nilai tersebut lebih kecil dari pada 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan yang digunakan penelitian ini layak digunakan

untuk menjelaskan pengaruh variabel independen yaitu budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

### Uji Hipotesis

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Variabel Penelitian	t	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	2.345	.004	Berpengaruh signifikan
Kompensasi	1.178	.002	Berpengaruh signifikan
Kepuasan Kerja	1.318	.001	Berpengaruh signifikan

Sumber : Data primer yang diolah (2022)

Dari Tabel 9 diatas, analisis uji hipotesis (uji t) dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data pada Tabel 9 diatas menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai probabilitas signifikan sebesar 0,004 yang artinya 0,004 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya.

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data pada Tabel 9 diatas menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai probabilitas signifikan sebesar 0,002 yang artinya 0,002 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan data pada Tabel 9 diatas menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai probabilitas signifikan sebesar 0,001 yang artinya 0,001 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik. Hal ini dapat diartikan apabila budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya meningkat. Maka dapat disimpulkan kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya dipengaruhi oleh seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan, namun tentunya hal tersebut juga dapat dipengaruhi oleh faktor dari luar, yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik serta positif akan mendorong karyawan bekerja secara efektif dan efisien.

SPBU Ngaglik Surabaya memiliki peran penting untuk selalu berusaha menjaga dan meningkatkan budaya organisasi yang baik, seperti menerapkan sebuah tanggung jawab personal bahwa setiap perhitungan total pembelian harus sesuai dengan jumlah yang tertera di sistem internal SPBU, kurang atau lebihnya nominal tersebut menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan. SPBU Ngaglik juga menerapkan manajemen jam kerja yaitu mempersilahkan karyawan beristirahat selambat-lambatnya satu jam secara bergantian dengan kondisi tertentu. Adanya *briefing* yang dilakukan setiap pergantian *shift* atau jam kerja merupakan salah satu cara untuk menjaga komunikasi antar karyawan yang baik dan memperhatikan setiap detail permasalahan yang terjadi. Selain itu SPBU Ngaglik Surabaya

tidak memberikan toleransi apabila karyawan datang terlambat yaitu dengan diberlakukan *sanksi* berupa pemotongan gaji atau upah sesuai dengan kesepakatan bersama, hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan performa kerja yang dinilai dari disiplin dan kerajinan yang tinggi.

Suatu organisasi yang sudah terdapat nilai-nilai yang dianut bersama, maka karyawan akan merasa tenang dalam organisasi tersebut karena tahu apa yang harus dikerjakan. Karyawan SPBU Ngaglik Surabaya akan memiliki komitmen terhadap perusahaan yang nantinya akan berkembang menjadi loyalitas yang memacu karyawan untuk agresif dalam bekerja dikarenakan merasa puas terhadap budaya organisasi yang dianut SPBU Ngaglik Surabaya. Budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran sehingga akan lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan SPBU Ngaglik Surabaya berharap budaya organisasi pada perusahaan akan terus meningkat kearah yang lebih positif, sehingga karyawan dapat terus meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Dampak budaya organisasi yang baik pada SPBU Ngaglik Surabaya adalah terbentuknya perilaku karyawan dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan perusahaan bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi. Selain itu, budaya organisasi pada SPBU Ngaglik Surabaya membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada didalamnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hadijaya (2020) budaya organisasi diciptakan dengan menanamkan nilai - nilai utama yang akan menjadi landasan etika untuk membentuk perilaku yang diinginkan para anggota sehingga membentuk lingkungan yang mendukung untuk menghasilkan kinerja organisasi yang akuntabel dan produktif. Budaya organisasi yang kuat maka para karyawan akan merasa memiliki identitas dan kebanggaan dan ciri khas perusahaan / organisasinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ainanur dan Tirtayasa (2018) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jufrizen dan Ramadhani (2020) dalam penelitian menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Prayogo dan Rialdy (2018) juga menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yusnandar et al. (2020) juga berpendapat budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Finaltri et al. (2020) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik. Hal ini menjelaskan bahwa apabila kompensasi meningkat maka kinerja karyawan meningkat. Bagaimanapun juga, tujuan utama karyawan dalam bekerja adalah untuk meningkatkan kesejahteraan hidup yang didapatkan melalui sebuah kompensasi. Maka, dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan secara tepat dan sesuai harapan, SPBU Ngaglik Surabaya selalu menuntut agar seluruh program kerja dan target kerja dapat terlaksana dengan baik. SPBU Ngaglik Surabaya telah memberikan asuransi kesehatan penuh jika terjadi kecelakaan dalam bekerja. Selain itu pemberian gaji telah disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan. Adanya kesesuaian dalam pemberian gaji membuat karyawan merasa senang dan dapat bekerja secara maksimal. SPBU Ngaglik juga memberikan insentif atas prestasi kerja diluar upah atau gaji, serta tunjangan yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian seperti tunjangan hari raya, dan tunjangan hari tua yang terdaftar dalam BPJS Ketenagakerjaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ulfatin dan Triwijayanto (2016) dalam memberikan kompensasi kepada karyawan akan memberikan dampak secara langsung dan tidak langsung terhadap keberhasilan perusahaan. Organisasi mendapatkan manfaat yang besar dengan pemberian kompensasi. Salah satu manfaat yang didapatkan adalah kinerja dari karyawan yang semakin meningkat yang nantinya dapat membantu perusahaan mencapai tujuan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Siagian (2018) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, didukung oleh hasil penelitian Priyanto (2016) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Akter dan Husain (2017) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Ashari (2019) juga menyebutkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Putri *et al.* (2020) juga mengemukakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Ilham *et al.* (2020) juga berpendapat bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Efendi *et al.* (2020) juga menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baroma dan Arofah (2021) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya meningkat. SPBU Ngaglik Surabaya senantiasa menjaga dan meningkatkan faktor - faktor kepuasan kerja, seperti *jobdesk* yang diberikan kepada karyawan diimbangi dengan pelatihan, kompensasi yang sesuai dengan kontribusi, dan pengembangan karir berupa promosi naik jabatan bagi karyawan yang berprestasi khususnya divisi operator, serta hubungan baik antar rekan kerja dan pimpinan akan mengakibatkan karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja dapat tercapai. Dampak dari hal tersebut adalah karyawan SPBU Ngaglik Surabaya akan bekerja secara optimal dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaiknya terhadap pelanggan. SPBU Ngaglik Surabaya selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang menjadi faktor penting, sebab kepuasan kerja akan berdampak pada produktivitas dan kinerja seorang karyawan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan SPBU Ngaglik Surabaya merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan SPBU Ngaglik Surabaya yang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan merasa nyaman dan betah bekerja pada perusahaan.

Terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yaitu kepuasan kerja mengakibatkan peningkatkan kinerja sehingga karyawan lebih produktif, selain itu kepuasan kerja dapat diperoleh dari hasil kerja optimal karyawan itu sendiri sehingga karyawan tersebut mendapatkan kepuasan atas kinerjanya. Hal tersebut juga terjadi pada karyawan SPBU Ngaglik Surabaya, semakin puas karyawan, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik, begitupun sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2018) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dewi *et al.* (2018) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Steven dan Prasetio (2020) juga menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Rosmaini dan Tanjung (2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adiyasa dan Windayanti (2019) yang

menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, maka untuk menjawab rumusan masalah disimpulkan sebagai berikut (1) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga disimpulkan bahwa semakin ditingkatkannya budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat (2) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga disimpulkan bahwa semakin ditingkatkannya kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat (3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga disimpulkan bahwa semakin ditingkatkannya kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dialami peneliti selama proses penelitian berlangsung, yaitu (1) Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan hanya budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Sedangkan, masih terdapat variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini (2) Dalam penyebaran kuesioner, masih terdapat responden yang terburu-buru dalam menjawab seluruh pernyataan kuesioner sehingga dapat mempengaruhi hasil kuesioner.

### **Saran**

Dari hasil penelitian diatas yang dapat disarankan peneliti adalah beberapa hal sebagai berikut (1) Membudayakan nilai - nilai perusahaan yang positif kepada karyawan sehingga timbul sikap dan perilaku serta kesadaran karyawan untuk selalu menjaga kinerja mereka. Selain itu, karyawan diharapkan memahami budaya organisasi perusahaan sehingga tercipta rasa memiliki terhadap perusahaan serta menciptakan rasa keterikatan secara emosional terhadap perusahaan (2) Pemberian kompensasi hendaknya disesuaikan oleh prestasi dan kinerja kerja karyawan. Semakin berprestasi atau dengan kata lain memiliki kinerja karyawan yang baik, maka harus diberikan kompensasi lebih berupa insentif untuk lebih mendorong semangat kerja karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (3) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menghindari konflik internal antar karyawan maupun pimpinan, menciptakan rasa aman dan nyaman pada lingkungan kerja, memberikan hak kompensasi yang sesuai serta memberikan peluang untuk berkarir dalam perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator, Edisi 1*. Zanafa Publishing. Riau
- Akter, N dan M. Husain. 2016. Effect of Compensation on Job Performance: An Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management, and Applied Sciences*. 4(8). 103-116.
- Ariandi, F. 2018. Pengaruh Metode Pembayaran Kompensasi Terhadap Kinerja. *Perspektif*.
- Bani, M. E. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Cabang Kendari. *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora*.
- Cahyana, I dan I. Jati. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Akuntansi*. Vol 18, No 2.
- Darodjat, A. T. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. PT Refika Aditama. Bandung

- Dewi, C. N., I. W. Bagia dan G. A. Susila. 2018. Pengaruh Stress Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. *Bisma: Jurnal Manajemen*. Vol 4, No 2.
- Elmi, F. 2018. *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media. Jakarta
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Jufrizen. 2018. Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business*.
- Jufrizen dan K. N. Rahmadhani. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*. Vol 3, No 1.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Mangkunegara, A. A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Robbins, S., dan M. Coulter. 2010. *Manajemen*. PT. Indeks. Jakarta
- Sedamaryanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama. Bandung
- Sudaryono. 2017. *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Lentera Ilmu Cendekia. Jakarta
- Sulaksono, H. 2015. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish. Yogyakarta
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Andi Offset. Jakarta
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group. Jakarta
- Tika, P. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Ulfatin, N dan T. Triwijayanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta