



## Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

Yoggie Ragis Syahputra<sup>1</sup>, Edi Sugiono<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Nasional

<sup>1</sup>[yoggie.syahputra@gmail.com](mailto:yoggie.syahputra@gmail.com), <sup>2</sup>[edisugiono33@yahoo.com](mailto:edisugiono33@yahoo.com)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 20 Agustus 2022

Disetujui 14 Oktober 2022

Diterbitkan 25 Oktober 2022

### Kata kunci:

Budaya Organisasi;  
Motivasi; Kompensasi;  
Kepuasan kerja; Kinerja  
karyawan

### Keywords :

Organizational culture;  
Motivation; Compensation;  
Job satisfaction; Employee  
performance

### ABSTRAK

Di era yang serba Modern ini Jumlah Karyawan (Tenaga kerja) yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi/perusahaan untuk berfikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial dengan metode *Structural Equational Model* (SEM). Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder dengan teknik pengumpulan data yaitu menggunakan teknik angket atau teknik kuesioner. Hasil penelitian adalah budaya organisasi, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja. Motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja. Kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### ABSTRACT

*In this modern era, the number of employees (manpower) is abundant, requiring an organization/company to think about how to utilize and optimize employee performance. This study aims to analyze the influence of organizational culture, motivation, and compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This research is a type of quantitative research with the analytical method used is descriptive and inferential analysis with Structural Equational Model (SEM). The data used are primary and secondary data with data collection techniques using a questionnaire technique or questionnaire technique. The results of the study are organizational culture, motivation and compensation have a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance, job satisfaction has an effect negative and insignificant effect on employee performance. Organizational culture on employee performance has a positive and significant effect on job satisfaction. Motivation on employee performance has a positive and significant effect on job satisfaction. Compensation for performance Employee work has a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction.*



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Di era yang serba Modern ini Jumlah Karyawan (Tenaga kerja) yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi/perusahaan untuk berfikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan karena Karyawan merupakan salah satu asset penting yang dibutuhkan oleh organisasi sebagai tujuan dalam mencapai target yang ingin dituju. Organisasi sendiri merupakan sebuah wadah bagi sekumpulan orang yang memiliki tujuan sama. ada banyak hal yang bisa kita dapatkan dan dipelajari dari suatu organisasi tersebut (James D. Mooney dalam Saputra et al., 2021). Manfaat yang kita bisa peroleh salah satunya adalah pengembangan diri dan karakter sehingga kita bisa menjadi orang yang lebih dewasa dalam mengambil keputusan, berfikir, dan bertindak. Di dalam organisasi kita akan menemui banyak orang yang berbeda, dengan karakter unik disetiap Individunya. Tentu ini merupakan hal yang tidak mudah bagi diri sendiri untuk bersosialisasi dengan banyaknya orang yang berbeda.

Karena itu disinilah pentingnya Manajemen Organisasi dalam sebuah perusahaan di terapkan.. Selayaknya suatu perusahaan harus menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi anggota perusahaan, maupun diri sendiri. Sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidup mereka.

Secara umum perusahaan dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu : perusahaan dengan orientasi laba seperti perusahaan atau badan usaha yang menyediakan produk barang atau jasa (baik perusahaan/badan usaha besar maupun kecil). Perusahaan Nirlaba badan/kantor yang tidak berorientasi pada laba seperti. Yayasan, sekolah, kantor pemerintah, organisasi sosial, museum, dll. Apapun bentuk perusahaan/organisasi dimana orang – orang bekerjasama mencapai tujuan yang sama membutuhkan Manajemen yang baik agar tercipta suatu ikatan batin antara perusahaan dan Karyawan. Yang sifatnya saling menguntungkan satu sama lain.

Karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh perusahaan. Karyawan atau *Human Capital* menjadi sangat penting karena dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan, maka peran dan fungsi seseorang Karyawan bertujuan untuk membantu memperlancar produktivitas dan memaksimalkan kinerja serta memanfaatkan waktu secara efektif. Sebab, apabila Karyawan tidak berkerja secara produktif dan tidak efisien, karyawan tidak lagi menjadi modal terpenting bagi perusahaan, melainkan menjadi penghambat untuk perusahaan

Persoalan yang sering terjadi adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Karena kinerja Karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas yang tinggi juga dapat menjadi gambaran bahwa loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan tinggi. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Taurisa & Ratnawati, (2012). Faktor Internal organisasi merupakan faktor yang berasal dari dalam diri Karyawan, yang meliputi kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas adalah dengan pemberian Kompensasi. Kompensasi akan menjadi daya Tarik yang disediakan oleh organisasi dalam upaya peningkatan kepercayaan karyawan terhadap kontribusinya di dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2012) kompensasi memiliki pengertian yaitu segala pendapatan yang berbentuk uang, barang, atau tidak langsung. yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Selain kompensasi salah satu faktor agar Karyawan bekerja secara produktivitas dan optimal adalah dengan memotivasi Karyawan. Menurut Robbins et al. (2013) Motivasi (*Motivation*) adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan faktor Psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan. Rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan perilaku seseorang pada umumnya. dari keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu

Selain Motivasi kerja faktor lainnya adalah Kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang Karyawan yang memiliki komitmen pada tempatnya bekerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan demikian Variabel – variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja Karyawan. Segala upaya peningkatan kerja yang dilakukan oleh organisasi dengan langkah yang tepat dapat menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan menuimbulka loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Kepuasan kerja akan mendorong setiap karyawan untuk dapat berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi (Pitasari & Perdhana, 2018). Sedangkan Hasibuan, (2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan peningkatan prestasi kerja dalam mendukung suatu organisai. Dengan adanya Kepuasan kerja yang disebutkan diatas secara tidak langsung berdampak pada Kinerja Karyawan untuk terus memotivasi diri sendiri ditempat kerjanya. lalu yang menjadi pertanyaan, bagaimanakah Management suatu organisai/perusahaan ditengah bencana Pemicu Covid 19. yang melanda dunia khususnya Indonesia selama satu tahun ini. Yang secara tidak langsung berdampak pada Kinerja Karyawan pada setiap perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh pernyataan Taurisa & Ratnawati, (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya Supardi (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. hasil penelitian ini sejalan dengan Husin et al. (2012) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut pendapat Iskandar & Sembada (2012) menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya Maramis (2013) motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendapat Jamil dan Raja (2011) dalam Samuel & Esther (2013) terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi dan kinerja karyawan. hasil penelitian ini di dukung oleh Sopiah (2013) terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi dan kinerja karyawan, sebaliknya menurut Juniarti (2014) kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan

terhadap kinerja karyawan. hal ini didukung oleh Suharyanto et al. (2014) menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian Iskandar & Sembada (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. sedangkan menurut Can & Yasri (2016) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT DHL Supply Chain Indonesia (Huawei dan NSN Project) adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang Transportasi dan Warehouse untuk pendistribusian barang Telekomunikasi ke Customer. PT DHL Supply Chain sebagai penyedia jasa pengiriman barang dimana berfungsi menjadi penghubung antara pihak – pihak yang mempercayakan pengiriman produknya melalui jasa pengiriman DHL. DHL dituntut melakukan pelayanan yang memuaskan bagi para pelanggannya, baik pelanggan Individu maupun pelanggan bisnis. Kerjasama Logistik yang dijalankan oleh PT DHL supply Chain saat ini salah satunya adalah dengan Customer Huawei dan Nokia Siemens Network atau biasa disingkat NSN. Berdasarkan kerjasama sama antar kedua belah pihak PT DHL Supply Chain memiliki project untuk pengiriman Produk Milik Huawei dan NSN langsung ke Customer berupa rangkain saluran Telekomunikasi. Pusat Distribusi (Distribusi Center) terletak di Bitung, Tangerang. Kontrak yang terjalin antara DHL dan Huawei/NSN adalah mendistribusikan Produk tersebut ke 64 Titik yang ada di Indonesia dari Aceh - Jayapura. 64 Titik tersebut yang kita sebut dengan FSL (*Field Stock Location*) lokasi stok lapangan. Yang akan diteruskan kembali ke tangan Customer. Dari ke 64 Titik tersebut merupakan Karyawan yang bekerja pada PT DHL. Dimana disetiap satu FSL terdiri dari 1 – 4 orang Staff Karyawan yang bekerja. Adapun berdasarkan data yang di peroleh dari HRD PT DHL Supply Chain Indonesia bahwa perusahaan tersebut setidaknya memiliki jumlah staff sebanyak 145 orang yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia.

Degan adanya penyebaran lokasi yang ada di seluruh Indonesia diharapkan Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengantarkan barang ke tujuan sehingga Customer puas dengan *Services* yang diberikan oleh DHL, serta mampu menjadi dorongan dalam upaya peningkatan kerja Karyawan ditengah Pandemi Covid. dari pengamatan yang dianalisa dengan dampak Covid-19. Bahwasanya Motivasi, Produktivitas Kerja, dan Kepuasan Kerja mempengaruhi terhadap Kinerja Karyawan. terhadap pengiriman barang pada PT DHL Supply Chain Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif ini merupakan salah satu jenis penelitian yang sesuai dengan metode penemuan ilmu (Ferdinand, 2014). Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik angket atau teknik Kuesioner, dimana peneliti tidak secara langsung bertanya atau memperoleh informasi yang diberikan oleh Responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan Struktural Equation Model (SEM) melalui Software AMOS. SEM diolah dengan pendekatan dua tahap yaitu: Analisis model pengukuran dengan uji kecokokan (GOFI), Uji Validitas, Uji Realibitas hingga analisis pengukuran menyatakan hasil yang cocok (fit); dan analisis struktural yang meliputi uji kecocokan keseluruhan model, analisis hubungan kausal dan hasil uji Hipotesis.

Hipotesis :

- H1 : Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan DHL
- H2 : Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan DHL
- H3 : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan DHL
- H4 : Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan DHL
- H5 : Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan DHL
- H6 : Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan DHL
- H7 : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan DHL

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Uji *Structural Equation Modelling* (SEM)

#### Uji Normalitas Data

Berikut ini merupakan hasil uji normalitas dengan jumlah responden sebanyak 105 karyawan dan *Observation Further Of The Centroid* (*mahalonobis distance*) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1 Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.5	2,00	5,00	-,47	-1,96	-,36	-,75
X2.5	2,00	5,00	-,48	-2,02	-,45	-,95
Y2.4	2,00	5,00	-,52	-2,19	-,16	-,33
Y2.3	2,00	5,00	-,40	-1,67	-,26	-,53
Y2.2	2,00	5,00	-,50	-2,11	-,10	-,21
Y2.1	2,00	5,00	-,55	-2,29	-,02	-,05
Y1.4	2,00	5,00	-,41	-1,72	-,71	-1,48
Y1.3	2,00	5,00	,01	,02	-,66	-1,38
Y1.2	2,00	5,00	-,05	-,19	-,78	-1,62
Y1.1	2,00	5,00	-,42	-1,77	-,50	-1,05
X3.1	1,00	5,00	-,43	-1,80	,01	,02
X3.2	2,00	5,00	-,02	-,09	-,86	-1,80
X3.3	2,00	5,00	-,19	-,78	-,85	-1,78
X2.1	2,00	5,00	-,53	-2,21	-,85	-1,77
X2.2	2,00	5,00	-,41	-1,70	-1,11	-2,32
X2.3	2,00	5,00	-,56	-2,34	-,92	-1,93
X2.4	1,00	5,00	-,34	-1,42	-,46	-,97
X1.1	1,00	5,00	-,45	-1,89	,07	,14
X1.2	2,00	5,00	-,35	-1,46	-,70	-1,46
X1.3	2,00	5,00	-,42	-1,75	-,07	-,14
X1.4	2,00	5,00	-,47	-1,95	-,87	-1,81
Multivariate					15,10	2,49

Sumber: hasil pengolahan data primer menggunakan AMOS 24 (2022)

Dari tabel 1 di atas diperoleh hasil pengolahan pada data penelitian ini tidak terdapat nilai yang melebihi rentang c.r (*critical ratio*) yang ditentukan pada nilai skewness dan kurtois. Maka nilai pada penelitian ini dianggap berdistribusi normal secara *univariate* maupun *multivariate*.

**Tabel 2 *Observation Further Of The Centroid* (*Mahalonobis distance*)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
48	37,92	,01	,75
43	34,92	,03	,81
79	33,79	,04	,77
27	32,66	,05	,78
84	32,62	,05	,62
57	32,62	,05	,44
97	32,33	,05	,34
98	31,44	,07	,40
...	...	...	...
62	11,87	,94	,96
41	10,89	,96	1,00
82	9,53	,98	1,00
60	9,19	,99	1,00
19	8,96	,99	1,00
29	8,27	,99	1,00

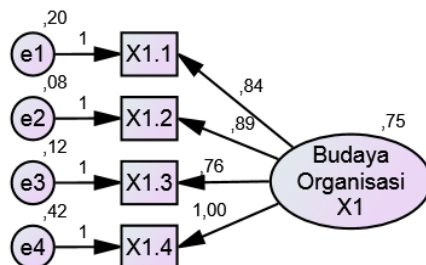
Sumber: hasil pengolahan data primer menggunakan AMOS (2022)

Berdasarkan data pada tabel 2 semua nilai mahalonobis lebih kecil dari 46,80 maka data diatas dinyatakan secara multivariat tidak *outlier*.

## Uji Measurement

### Variabel Budaya Organisasi

Gambar dan tabel berikut ini merupakan hasil pengujian signifikansi dan validitas variabel manifes terhadap variabel laten budaya organisasi ditunjukkan pada gambar 1 serta variabel laten budaya organisasi dan setiap indikator ditunjukkan pada tabel 3.



**Gambar 1** Variabel laten budaya organisasi setelah dilakukan analisis CFA menggunakan AMOS 24

**Tabel 3** Hasil uji signifikansi dan validias variabel budaya organisasi

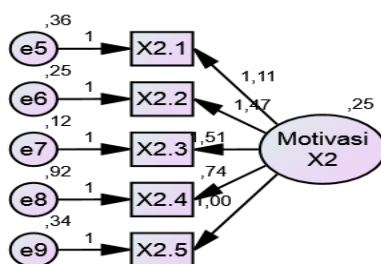
Variabael Manifes	Variabel laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.4		1,00				
X1.3	Budaya_Organisasi_	,76	,09	8,67	***	Signifikan
X1.2	X1	,89	,10	8,69	***	Signifikan
X1.1		,84	,10	8,08	***	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Dari hasil analisis CFA menggunakan AMOS yang ditunjukkan pada tabel 3, maka hasil dari uji signifikansi dan validitas variabel laten budaya organisasi memiliki nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan dengan nilai  $p = 0,001$  (ditunjukkan oleh tanda \*\*\*) yang memenuhi persyaratan dimana nilai probabilitas ( $p$ ) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard menunjukkan nilai yang valid untuk setiap variabel manifes karena memiliki nilai > 0,50.

### Variabel Motivasi

Berikut merupakan hasil pengujian signifikansi dan validitas variabel manifes terhadap variabel laten motivasi yang ditunjukkan pada gambar 2 serta variabel laten motivasi dan setiap indikator ditunjukkan pada tabel 4.



**Gambar 2** Variabel laten motivasi setelah dilakukan analisis CFA menggunakan AMOS 24

**Tabel 4** Hasil uji signifikansi dan validitas variabel motivasi

Variabel Manifest	Variabel laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.5		1,00				
X2.4	Motivasi_X2	,74	,21	3,52	***	Signifikan
X2.3		1,51	,20	7,59	***	Signifikan

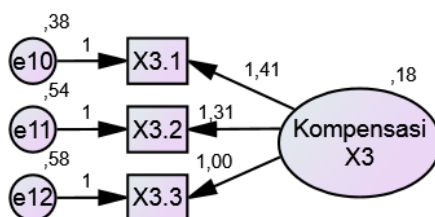
Variabel Manifest	Variabel laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.2		1,47	,20	7,20	***	Signifikan
X2.1		1,11	,18	6,26	***	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan AMOS 24 (2022)

Dari hasil analisis CFA menggunakan AMOS yang ditunjukkan pada tabel 4, maka hasil dari uji signifikansi dan validitas variabel laten motivasi memiliki nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan dengan nilai p = 0,001 (ditunjukkan oleh tanda \*\*\*) yang memenuhi persyaratan dimana nilai probabilitas (*p*) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard menunjukkan nilai yang valid untuk setiap variabel manifest karena memiliki nilai > 0,50.

### Variabel Kompensasi

Berikut merupakan hasil pengujian signifikansi dan validitas variabel manifest terhadap variabel laten kompensasi yang ditunjukkan pada gambar 3 serta variabel laten motivasi dan setiap indikator ditunjukkan pada tabel 5.



Gambar 3 Variabel laten kompensasi setelah dilakukan analisis CFA menggunakan AMOS 24

Tabel 5 Hasil uji signifikansi dan validitas variabel kompensasi

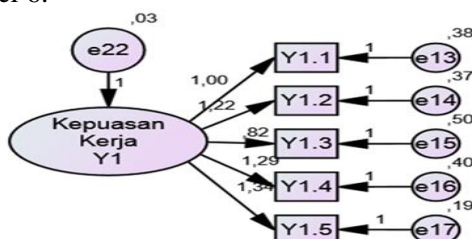
Variabel Manifest	Variabel laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.3		1,00				
X3.2	Kompensasi_X3	1,31	,32	4,06	***	Signifikan
X3.1		1,41	,33	4,22	***	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Dari hasil analisis CFA menggunakan AMOS yang ditunjukkan pada tabel 5, maka hasil dari uji signifikansi dan validitas variabel laten kompensasi memiliki nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan dengan nilai p = 0,001 (ditunjukkan oleh tanda \*\*\*) yang memenuhi persyaratan dimana nilai probabilitas (*p*) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard menunjukkan nilai yang valid untuk setiap variabel manifest karena memiliki nilai > 0,50

### Variabel Kepuasan Kerja

Berikut merupakan hasil pengujian signifikansi dan validitas variabel manifest terhadap variabel laten kepuasan kerja yang ditunjukkan pada gambar 4 serta variabel laten kepuasan kerja dan setiap indikator ditunjukkan pada tabel 6.



Gambar 4 Variabel laten kepuasan kerja setelah dilakukan analisis CFA menggunakan AMOS

**Tabel 6 Hasil uji signifikansi dan validitas variabel kepuasan kerja**

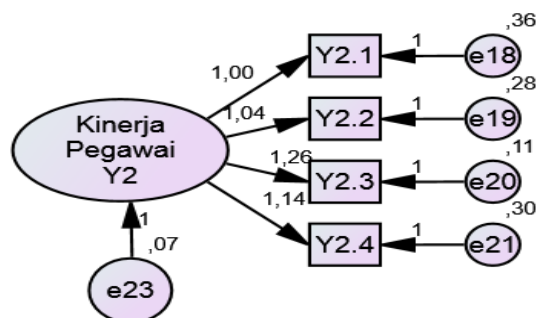
Variabel manifes	Variabel laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1.1		1,00				
Y1.2	Kepuasan_Kerja_Y1	1,22	,23	5,37	***	Signifikan
Y1.3		,82	,20	4,11	***	Signifikan
Y1.4		1,29	,24	5,40	***	Signifikan
Y1.5		1,34	,22	6,13	***	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Dari hasil analisis CFA menggunakan AMOS yang ditunjukkan pada tabel 6, maka hasil dari uji signifikansi dan validitas variabel laten kepuasan kerja memiliki nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan dengan nilai p = 0,001 (ditunjukkan oleh tanda \*\*\*) yang memenuhi persyaratan dimana nilai probabilitas (*p*) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard menunjukkan nilai yang valid untuk setiap variabel manifest karena memiliki nilai > 0,50.

### Variabel Kinerja Karyawan

Berikut merupakan hasil pengujian signifikansi dan validitas variabel manifest terhadap variabel laten kinerja karyawan yang ditunjukkan pada gambar 5 serta variabel laten kinerja karyawan dan setiap indikator ditunjukkan pada tabel 7.



**Gambar 5 Variabel laten kinerja karyawan setelah dilakukan analisis CFA menggunakan AMOS 24**

**Tabel 7 Hasil uji signifikansi dan validitas kinerja karyawan**

Variabel manifes	Variabel laten	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.1		1,00				
Y2.2	Kinerja_Karyawan_Y2	1,04	,16	6,62	***	Signifikan
Y2.3		1,26	,19	6,68	***	Signifikan
Y2.4		1,14	,19	5,86	***	Signifikan

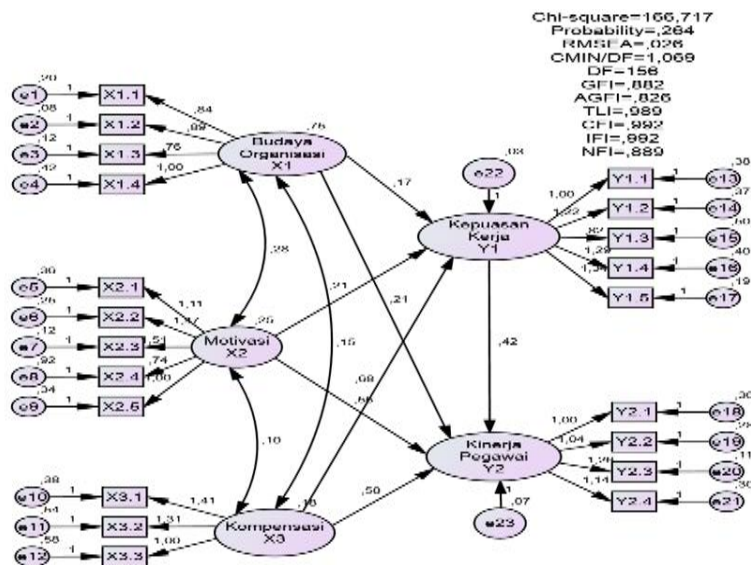
Sumber: Hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Dari hasil analisis CFA menggunakan AMOS yang ditunjukkan pada tabel 7, maka hasil dari uji signifikansi dan validitas variabel laten kinerja karyawan memiliki nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan dengan nilai p = 0,001 (ditunjukkan oleh tanda \*\*\*) yang memenuhi persyaratan dimana nilai probabilitas (*p*) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard menunjukkan nilai yang valid untuk setiap variabel manifest karena memiliki nilai > 0,50.



### Full Model

Berikut merupakan full model dari penelitian menggunakan SEM yang ditunjukkan pada gambar 6



Gambar 6 hasil analisis CFA menggunakan AMOS pada full model penelitian

Dari hasil analisis CFA untuk full model pada gambar 6 diperoleh hasil bahwa setiap variabel manifes memiliki nilai tertinggi terdapat pada variabel manifes X2.3 dengan nilai 1,51. Sedangkan untuk nilai terendah pada variabel manifes X2.4 dengan nilai 0,74.

### Uji keselarasan model (*Goodnes-of-fit test*)

Dari pengolahan data pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa model yang diteliti memiliki nilai yang tertera pada tabel 8 berikut:

Tabel 8 *Goodness of fit index full model*

No	Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil	Kesimpulan
	Chi-Square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil		
1	DF = 156	186,15	166,717	Baik
2	P	$P \geq 0,05$	$P = 0,264$	Baik
3	RMSEA	$\leq 0,08$	0,026	Baik
4	CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,069	Baik
5	GFI	$\geq 0,90$	0,882	Marginal
No	Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil	Kesimpulan
6	AGFI	$\geq 0,90$	0,826	Marginal
7	TLI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
8	CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
9	IFI	$\geq 0,90$	0,992	Baik
10	NFI	$\geq 0,90$	0,889	Marginal

Sumber: Wijanto, 2015 dan hasil pengolahan AMOS 24

Tertera pada tabel 8 estimasi nilai *goodness of fit model structural* sebagian besar memiliki nilai yang baik walaupun terdapat yang marginal yaitu GFI, AGFI, dan NFI. Secara keseluruhan model struktural yang diestimasi masih dapat diterima. Maka dapat dikatakan hubungan berbagai konstruk pada variabel ini merupakan hubungan struktural. Hal ini dapat dibenarkan menurut pendapat Hair (2010) bahwa penggunaan 4 sampai dengan 5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model, asalkan masing – masing kriteria dari *goodness of fit* yaitu *absolute fit indices*, dan *parsimonatory fit indices* terwakili.



### Menghitung *Average Variance Extracted* (AVE)

#### Menghitung validitas indikator dilihat dari nilai AVE

Validitas indikator juga dapat dilihat dari nilai *average variance extracted* (AVE) nilai AVE digunakan untuk menguji akar kuadrat dari setiap AVE apakah korelasi lebih besar dari setiap indikator (Grefan dan Straub, 2005). Selain itu, nilai AVE digunakan sebagai syarat validitas diskriminan tercapai (Wijayanto, 2008). Nilai AVE minimum untuk menyatakan bahwa keandalan telah tercapai adalah sebesar 0,50 (Wijayanto, 2008). Nilai AVE dibawah 0,50 menunjukkan bahwa indikator memiliki rata – rata tingkat eror yang lebih tinggi. *Average variance extracted* dapat diukur dengan rumus AVE sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum Standard\ Loading^2}{\sum Standard\ Loading^2 + \sum \epsilon_j} \quad (1)$$

**Tabel 9** *Average variance extracted*

No	Variabel	Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading <sup>2</sup>	Measuremen Error (1-Std Loading <sup>2</sup> )	AVE
1	Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,85	0,92	0,08	0,97
		X1.2	0,94	0,97	0,03	
		X1.3	0,88	0,94	0,06	
		X1.4	1,12	1,06	-0,06	
		Σ	3,79	3,89	0,11	
		Σ <sup>2</sup>	14,36			
2	Motivasi (X2)	X2.1	0,68	0,82	0,18	0,98
		X2.2	0,83	0,91	0,09	
		X2.3	0,91	0,95	0,05	
		X2.4	0,83	0,91	0,09	
		X2.5	1,68	1,30	-0,30	
		Σ	4,93	4,90	0,10	
Σ <sup>2</sup>	24,30					
3	Kompensasi (X3)	X3.1	0,69	0,83	0,17	0,77
		X3.2	0,61	0,78	0,22	
		X3.3	0,49	0,70	0,30	
		Σ	1,79	2,31	0,69	
		Σ <sup>2</sup>	3,20			
4	Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,58	0,76	0,24	0,87
		Y1.2	0,64	0,80	0,20	
		Y1.3	0,44	0,66	0,34	
		Y1.4	0,65	0,81	0,19	
		Y1.5	1,79	1,34	-0,34	
		Σ	4,1	4,37	0,63	
Σ <sup>2</sup>	16,81					
5	Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,61	0,78	0,22	0,84
		Y2.2	0,68	0,82	0,18	
		Y2.3	0,87	0,93	0,07	
		Y2.4	0,70	0,84	0,16	
		Σ	2,86	3,38	0,62	
		Σ <sup>2</sup>	8,18			

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Dari perhitungan pada table 9 diperoleh hasil bahwa semua variabel laten memiliki nilai AVE  $\geq 0,5$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten memiliki indikator yang valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk/pengukur masing – masing variabel latennya (Wijayanto, 2008).

### Menghitung composite reliability (CR)

Menghitung *composite reliability* (CR) atau realibilitas manifest merupakan suatu ukuran konsistensi internal dari indikator pada suatu variabel yang menunjukkan sampai pada tahap mana indikator mengindikasikan suatu variabel secara umum. Adapun nilai CR yang diharapkan yaitu  $\geq 0,70$ . Berikut merupakan rumus *composite reliability* (CR)

$$CR = \frac{(\sum Standard Loading^2)}{(\sum Standard Loading^2) + \sum \epsilon_j} \quad (2)$$

**Tabel 10 nilai *composite reliability* (CR)**

No	Variabel	Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading <sup>2</sup>	Measuremen Error (1-Std Loading <sup>2</sup> )	Composite Reliability (CR)
1	Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,85	0,92	0,08	0,99
		X1.2	0,94	0,97	0,03	
		X1.3	0,88	0,94	0,06	
		X1.4	1,12	1,06	-0,06	
		Σ	3,79	3,89	0,11	
		Σ <sup>2</sup>	14,36			
2	Motivasi (X2)	X2.1	0,68	0,82	0,18	1,00
		X2.2	0,83	0,91	0,09	
		X2.3	0,91	0,95	0,05	
		X2.4	0,83	0,91	0,09	
		X2.5	1,68	1,30	-0,30	
		Σ	4,93	4,90	0,10	
Σ <sup>2</sup>	24,30					
3	Kompensasi (X3)	X3.1	0,69	0,83	0,17	0,82
		X3.2	0,61	0,78	0,22	
		X3.3	0,49	0,70	0,30	
		Σ	1,79	2,31	0,69	
		Σ <sup>2</sup>	3,20			
4	Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,58	0,76	0,24	0,96
		Y1.2	0,64	0,80	0,20	
		Y1.3	0,44	0,66	0,34	
		Y1.4	0,65	0,81	0,19	
		Y1.5	1,79	1,34	-0,34	
		Σ	4,1	4,37	0,63	
Σ <sup>2</sup>	16,81					
5	Kinerja Karyawan (Y2)	Y2.1	0,61	0,78	0,22	0,93
		Y2.2	0,68	0,82	0,18	
		Y2.3	0,87	0,93	0,07	
		Y2.4	0,70	0,84	0,16	
		Σ	2,86	3,38	0,62	
		Σ <sup>2</sup>	8,18			

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan pengolahan pada tabel 10, maka didapat bahwa CR dari semua variabel laten terhadap indikator memiliki *composite reliability* (CR)  $\geq 0,7$  atau bisa disebut reliabel.

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan ( $H_0$ ) perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui kebenarannya agar dapat diterima. Hipotesis ( $H_0$ ) yang diterima akan menunjukkan nilai  $> 1.96$  (nilai Zkritis untuk *degree of freedom* 95%) dan nilai probabilitas  $P < 0,05$ . Hipotesis ( $H_0$ ) yang tidak memenuhi persyaratan maka dianggap sebagai suatu hipotesis yang tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel yang diteliti. Setelah pengolahan data menggunakan AMOS 24, berikut merupakan hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

### H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL

**Tabel 11 Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

		Estimate	S.E	C.R	P
Kinerja_Karyawan	< Budaya_Organisasi	,21	,11	2,02	0,04

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan tabel 11, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 2,02 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96. Dan nilai probabilitasnya sebesar 0,04. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan budaya organisasi di PT DHL maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono, (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### H<sub>2</sub>: Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL

**Tabel 12 Hasil Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Karyawan	< Motivasi	,55	,19	2,95	0,00

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan hasil tabel 12, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,95 lebih besar dari persyaratan yaitu 1.96. dan nilai probabilitasnya sebesar 0,00. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan motivasi di PT DHL maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iskandar & Sembada (2012) menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### H<sub>3</sub>: Kompensasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL

**Tabel 13 Hasil Uji Hipotesis Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Karyawan	< Kompensasi	,58	,27	2,15	0,03

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan hasil tabel 13, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 2,15 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96. Dan nilai probabilitasnya sebesar 0,03. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan kompensasi di PT DHL maka kinerja karyawan akan ikut

mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Jamil dan Raja, (2010) menyatakan kompensasi pengaruh signifikan positif antara kinerja karyawan.

**H<sub>4</sub>: Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL**

**Tabel 14 Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Karyawan <	Kepuasan_Kerja	,42	,02	0,99	0,32

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan hasil tabel 14, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,99 lebih kecil dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,32 lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara langsung tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL. Hal tersebut menandakan bahwa jika terjadi peningkatan kepuasan kerja di PT DHL maka kinerja karyawan tidak akan mengikuti peningkatan. hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Afni Can dan Yasri, (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>5</sub>: Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT DHL**

**Tabel 15 Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <	Budaya_Organisasi	,17	,05	3,20	0,00

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan hasil tabel 15, diketahui bahwa nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 3,20 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96. Dan nilai probabilitasnya sebesar 0,00. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT DHL. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan budaya organisasi di PT DHL maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Taurisa & Ratnawati, (2012) membuktikan pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

**H<sub>6</sub>: Motivasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT DHL**

**Tabel 16 Hasil Uji Hipotesis Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <	Motivasi	0,21	,09	2,50	0,01

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan hasil tabel 16, diketahui jika nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,50 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96. Dan nilai probabilitasnya sebesar 0,01. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT DHL. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan motivasi di PT DHL maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Lidia Lusri & Hotlan Siagian, (2017) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H<sub>7</sub>: Kompensasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT DHL**

**Tabel 17 hasil uji hipotesis kompensasi terhadap kepuasan kerja**


		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	< Kompensasi	,68	,16	4,23	***

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan hasil tabel 17, diketahui jika nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 4,23 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya sebesar 0,001 (\*\*\*) lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT DHL. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan kompensasi di PT DHL maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang diteliti oleh Rika Wahyuni & Hafid Irfani (2019) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

**H<sub>8</sub>: Budaya Organisasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Hasil analisis uji hipotesis penelitian mengenai pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dilakukan dengan menggunakan AMOS 24 dan *Sobel test*.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$


Dimana:

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi.

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

S<sub>a</sub> = standard error of estimation dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

S<sub>b</sub> = standard error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

**Tabel 18 Hasil Uji Hipotesis Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	< Budaya_Organisasi	,17	,05	3,20	,00
Kinerja_Karyawan	< Kepuasan_Kerja	,42	,02	,99	,32

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 dan *Sobel test* (2022)

Berdasarkan hasil tabel dan *sobel test* 18, diketahui jika nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 3,20 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya 0,00 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pada *sobel test* nilai test statistic lebih besar 1,96 dan nilai *p - value* lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL, hal tersebut menandakan bahwa, jika terjadi peningkatan budaya organisasi melalui kepuasan kerja bagi karyawan di PT DHL, maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Shella Prahasti & Wahyono, (2018) bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>9</sub>: Motivasi Kerja melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL**

**Tabel 19 Hasil Uji Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	< Motivasi	,21	,09	2,50	0,01
Kinerja_Karyawan	< Kepuasan_Kerja	,42	,02	,99	,32

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 dan *Sobel test* (2022)

Berdasarkan hasil tabel dan *sobel test* 19, diketahui jika nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi melalui kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 2,50 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya adalah 0,01 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pada *sobel test* nilai test statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai *p – value* lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL, hal tersebut menandakan bahwa, jika terjadi peningkatan motivasi melalui kepuasan kerja bagi karyawan di PT DHL, maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bayu Dwilaksono Hanafi, (2017) yang menyatakan bahwa motivasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **H<sub>10</sub>: Kompensasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT DHL**

**Tabel 20 Hasil Uji Variabel Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja	< Kompensasi	,68	,16	4,23	***
Kinerja_Karyawan	< Kepuasan_Kerja	,42	,02	,99	,32

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 dan *Sobel test* (2022)

Berdasarkan hasil tabel dan *sobel test* 20, diketahui jika nilai C.R (*critical ratio*) untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi melalui kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 4,23 lebih besar dari persyaratan yaitu 1,96 dan nilai probabilitasnya adalah 0,001 (\*\*\*) lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pada *sobel test* nilai test statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai *p – value* lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL, hal tersebut menandakan bahwa, jika terjadi peningkatan kompensasi melalui kepuasan kerja bagi karyawan di PT DHL, maka kinerja karyawan akan ikut mengalami peningkatan. Serupa dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Akbar Hidayat, (2021) kompensasi secara tidak langsung signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Peranan langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen pada suatu hipotesis dapat dilihat pada nilai *indirect effect* untuk hasil pengolahan AMOS 24. Untuk mengetahui suatu variabel independen berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap variabel dependen maka perlu dilakukan perbandingan antara nilai *direct* pada tabel *standardized direct effect* dengan tabel *standardized indirect effects*. Suatu variabel independen dikatakan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen jika nilai *direct* pada tabel *standardized direct effect* lebih besar dari nilai pada tabel *standardized indirect effects*. Untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel berdasarkan hipotesis pada penelitian ini maka dilakukan analisis sebagai berikut:

**Tabel 21 hasil pengujian Langsung dan Tidak Langsung**

	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>	Label
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,21	0,07	0,14	Langsung

Motivasi → Kinerja Karyawan	0,55	0,09	0,46	Langsung
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,58	0,28	0,30	Langsung
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,42	0,00	0,42	Langsung
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,17	0,00	0,17	Langsung
Motivasi → Kepuasan Kerja	0,21	0,00	0,21	Langsung
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,68	0,00	0,68	Langsung

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

**Tabel 22 Hasil Perhitungan Untuk Mengetahui Nilai *Indirect Effect***

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur ( <i>Estimate</i> )	<i>Inderect Effect</i>
Budaya Organisasi →	Kepuasan Kerja	0,17	
Kepuasan Kerja →	Kinerja Karyawan	0,42	0,07
Motivasi →	Kepuasan Kerja	0,21	
Kepuasan Kerja →	Kinerja Karyawan	0,42	0,09
Pengembangan Karir →	Kepuasan Kerja	0,68	
Kepuasan Kerja →	Kinerja Karyawan	0,42	0,28

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Pada tabel 22 diperoleh hasil bahwa semua variabel memiliki nilai *direct* > *indirect* maka semua variabel memiliki pengaruh langsung. Untuk variabel dengan nilai pengaruh tertinggi ada pada variabel kompensasi yang berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dengan nilai total *effect* sebesar 0,68. Dengan adanya peningkatan kompensasi maka diharapkan akan timbul sikap karyawan untuk kepuasan kerja yang diterimanya.

### Persamaan Struktur dan Nilai Koefisien

Sedangkan hasil persamaan struktural dari variabel – variabel penelitian dan nilai koefisien dapat dilihat dari output SEM Amos 24, disajikan dalam tabel 23

**Tabel 23 Squared Multiple Correlations**

	Estimate
Kepuasan_Kerja	,84
Kinerja_Karyawan	,70

Sumber: hasil pengolahan AMOS 24 (2022)

Berdasarkan table 23 berikut maka persamaan struktur dan nilai koefisien dapat dibagi menjadi dua substruktur, adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Persamaan Substruktur 1:

$$\text{Kinerja karyawan} = 0,21 \text{ BO} + 0,55 \text{ Mt} + 0,58 \text{ Kp} + 0,42 \text{ KK} \quad 0,07 \text{ SE.} \quad R^2 = 0,70 \quad (3)$$

Kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi dan kompensasi, akan tetapi kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja. kontribusi keempat variabel tersebut terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 70%, sehingga masih ada 30% faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan tetapi dalam penelitian ini tidak diteliti.

Persamaan Substruktur 2:

$$\text{Kepuasan kerja} = 0,17 \text{ BO} + 0,21 \text{ Mt} + 0,68 \text{ Kp} \quad 0,03 \text{ SE} \quad R^2 = 0,84 \quad (4)$$

Kepuasan kerja secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi. Kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 84%. Sehingga masih ada 16% faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja namun demikian dalam penelitian ini tidak diteliti.

### Pembahasan



### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 2,02 > 1,96$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) dalam (Hidayat, 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 2,95 > 1,96$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Indikator motivasi yang paling dominan disebabkan oleh kesiapan mental dan motivasi seseorang untuk memacu diri dan prestasi guna memperoleh segala yang diharapkan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Iskandar & Sembada (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 2,15 > 1,96$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Indikator kompensasi yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah tunjangan yang tepat. Hal ini turut mendukung penelitian dari Jamil & Raja (2011) dalam Reddy (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 0,99 < 1,96$  sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_4$  ditolak yang artinya tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Fenomena ini menarik perhatian karena di PT DHL kepuasan kerja belum dapat dianggap sesuatu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dari hasil wawancara secara langsung terhadap responden dan pengamatan secara langsung hal ini dikarenakan kepuasan kerja di PT DHL belum diterapkan dengan baik, sehingga responden menganggap kepuasan kerja bukan menjadi hal yang akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Can & Yasri (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 3,20 > 1,96$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima hal ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Indikator yang paling mendominasi adalah kepuasan terhadap rekan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taurisa & Ratnawati, (2012) membuktikan pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 2,50 > 1,96$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima hal ini menandakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Yang paling menonjol pada keseriusan dalam bekerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Lusri & Siagian (2017) motivasi kerja berpengaruh positif dan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT DHL**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai  $C.R\ 4,23 > 1,96$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  diterima yang artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini mendukung pandangan yang diungkapkan dalam literatur bahwa jika karyawan tidak puas dengan kompensasi mereka, organisasi akan mengalami rendahnya tingkat kepuasan kerja, tingginya tingkat absensi dan rotasi tenaga kerja. Penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Wahyuni & Irfani (2019) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai C.R 3,20 > 1,96 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_8$  diterima yang artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sesuai hasil penelitian, dengan hadirnya kepuasan kerja sebagai mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, mampu meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja lebih giat lagi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Prahasti & Wahyono (2018) bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Motivasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai C.R 2,50 > 1,96 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_9$  diterima yang artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sesuai hasil penelitian, dengan hadirnya kepuasan kerja sebagai mediasi motivasi terhadap kinerja karyawan, mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Hanafi & Yohana (2017) yang menyatakan bahwa motivasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT DHL**

Pengaruh tidak langsung antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai C.R 4,23 > 1,96 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_{10}$  diterima yang artinya terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Hidayat (2021) yang menyatakan kompensasi secara tidak langsung signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 24 Data Kinerja Karyawan Dua Tahun Terakhir**

Tahun 2020			Tahun 2021		
Bulan	Achieve	Target	Bulan	Achieve	Target
Januari	97%	98%	Januari	98%	98%
Februari	98%	98%	Februari	98%	98%
Maret	98%	98%	Maret	98%	98%
April	94%	98%	April	98%	98%
Mei	82%	98%	Mei	97%	98%
Juni	83%	98%	Juni	94%	98%
Juli	85%	98%	Juli	87%	98%
Agustus	87%	98%	Agustus	90%	98%
September	90%	98%	September	92%	98%
Oktober	89%	98%	Oktober	-	98%
November	87%	98%	November	-	98%
Desember	91%	98%	Desember	-	98%

Sumber : *Management Team Performance FSL*

Dari tabel 24 di atas memperlihatkan bahwa jumlah penurunan kinerja karyawan Oleh PT DHL Supply Chain Indonesia dimana pada bulan April mengalami penurunan 4%, lalu penurunan yang sangat drastis dialami pada bulan Mei mengalami penurunan 13%, kemudian berangsur – angsur Fluktuatif di Bulan Juni – Desember, Hal ini menunjukkan kinerja DHL mengalami penurunan jumlah yang diterima selama 7 bulan terakhir. Dan berikutnya pada tahun 2021 pada Januari – April berhasil

membaik di angka 98%. Dan mengalami penurunan kinerja di bulan Mei karena Gelombang Covid. Yang mengakibatkan keluhan oleh pengguna jasa Telekomunikasi yang berdampak hilangnya sinyal di berbagai daerah.

Dari data yang di dapat tersebut maka peneliti bermaksud melakukan penelitian lebih lanjut melibatkan permasalahan diatas dengan kaitannya. Terhadap pekerjaan sehari – hari yang dilakukan oleh Karyawan PT DHL dengan objek penelitian mengenai. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kompensasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT DHL Supply Chain Indonesia).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dilihat hasilnya bahwa budaya organisasi, motivasi, serta kompensasi, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT DHL. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT DHL. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dann kepuasan karyawan maka PT DHL harus dapat meningkatkan budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi bagi karyawan di perusahaan tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Can, A., & Yasri, Y. (2016). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis Dan Publik*, 4(1), 1–26.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan desrtasi ilmu manajemen*. Universtas Diponegoro.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 6(2), 165–177.
- Husin, N., Nimran, U., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen kerja, perilaku kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1), 1–11.
- Iskandar, S., & Sembada, G. G. (2012). Pengaruh beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 6(1), 26–38.
- Juniarti, D. (2014). *Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediating*. Umrah.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Effect of work motivation on employee performance through job satisfaction as a mediation variable in employees of PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 2–8.
- Maramis, E. (2013). Kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 955–963.
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605–612.
- Prahasti, S., & Wahyono, W. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kpuasan kerja sebagai mediator. *Economic Education*

*Analysis Journal*, 7(2), 543–552.

Reddy, V. S. (2020). Impact of compensation on employee performance. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 25(9), 17–22.

Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.

Samuel, H. Q., & Esther, J. A. (2013). Is there a link between compensation packages and job performance in the Ghana police service? *African Journal of Business Management*, 7(44), 4398–4406.

Saputra, R. F. A., Pranoto, C. S., & Ali, H. (2021). Faktor pengembangan organisasi profesional: Leadership/kepemimpinan, budaya, dan iklim organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629–639.

Sopiah, S. (2013). The effect of compensation toward job satisfaction and job performance of outsourcing employees of Syariah banks in Malang, Indonesia. *Int. J. Learn. Dev*, 3(2), 77–91.

Suharyanto, S., Nugraha, E., & Permana, H. (2014). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan divisi QIP PT. GSI Cianjur. *JITI Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 13(2), 187–200.

Supardi, A. I. (2014). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *EProceedings of Management*, 1(3).

Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.

Wahyuni, R., & Irfani, H. (2019). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Kepsindo Indra Utama Padang. *Psyche 165 Journal*, 12(1), 1–10.