

PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. PP (PERSERO) Tbk

Arzan¹, Erialdy², Edi Mulyadi³

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: edi.mulyadi@unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. PP (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan metode survei korelasional. Populasi penelitian mencakup karyawan PT. PP (Persero) Tbk Divisi Pertanahan, dengan pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sebanyak 92 responden ($N = 92$). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert 1-5 yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data meliputi uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), analisis regresi linear berganda, uji t parsial, uji F simultan, analisis koefisien determinasi (R^2), dan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial maupun simultan ($F = 143,950$; $R^2 = 0,831$ atau 83,1%); (2) Kompensasi, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan ($F = 291,999$; $R^2 = 0,912$ atau 91,2%); dan (3) Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen BUMN konstruksi disarankan untuk menyelaraskan skema kompensasi finansial dengan pencapaian KPI, menguatkan budaya kerja AKHLAK, serta mengoptimalkan motivasi intrinsik dan pemenuhan kepuasan kerja.

Kata kunci: Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to determine and analyze the influence of compensation, work culture, and work motivation on job satisfaction and its implications for enhancing employee performance at PT. PP (Persero) Tbk. A causal quantitative research approach with a correlational survey method was employed. The study population comprised employees at PT. PP (Persero) Tbk Land Division, with a sample size of 92 employees ($N = 92$) determined using the Slovin formula. Data were gathered through a 5-point Likert scale questionnaire, validated for accuracy and reliability. Data analysis included descriptive statistics, classical assumption tests (normality, multicollinearity, heteroscedasticity), multiple linear regression analysis, partial t -tests, simultaneous F -tests, coefficient of determination (R^2) analysis, and path analysis. The results revealed that: (1) Compensation, work culture, and work motivation have a positive and significant effect on job

satisfaction partially and simultaneously ($F = 143.950$; $R^2 = 0.831$ or 83.1%); (2) Compensation, work culture, work motivation, and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance partially and simultaneously ($F = 291.999$; $R^2 = 0.912$ or 91.2%); and (3) Job satisfaction significantly mediates the influence of compensation, work culture, and work motivation on enhancing employee performance. State-owned construction management is advised to align financial compensation schemes with KPI achievements, strengthen corporate work culture, and optimize intrinsic motivation and job satisfaction fulfillment.

Keywords: *Compensation, Work Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance*

A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan kunci dalam mengelola aset terpenting organisasi guna mengoptimalisasi kinerja dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam industri BUMN konstruksi yang sarat dengan risiko operasional, tenggat waktu proyek yang ketat, serta fleksibilitas investasi pasar infrastruktur, kualitatif dan kuantitatif keandalan SDM menjadi faktor penentu utama. PT. PP (Persero) Tbk sebagai salah satu perusahaan BUMN konstruksi dan investasi terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang konstruksi gedung, sipil/infrastruktur, EPC, properti, dan energi, dituntut untuk senantiasa menjaga produktivitas tinggi serta profesionalisme karyawannya.

Namun demikian, fenomena operasional di lingkungan PT. PP (Persero) Tbk, khususnya pada Divisi Pertanahan, menunjukkan adanya dinamika manajerial terkait pencapaian target kinerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan identifikasi masalah awal, ditemukan beberapa isu krusial: (1) Kurangnya keterkaitan langsung antara sistem kompensasi dengan target kinerja individual, di mana gaji dan bonus belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi pencapaian target proyek secara transparan; (2) Penerapan budaya kerja yang belum sepenuhnya terinternalisasi pada tingkat operasional harian sehingga memunculkan hambatan adaptasi nilai-nilai korporasi; (3) Minimnya dorongan motivasi kerja non-finansial seperti pengakuan prestasi publik, kejelasan jenjang karier, dan fleksibilitas kerja; serta (4) Belum rutinnya evaluasi kepuasan kerja secara berkala yang berpotensi memicu kejenuhan kerja dan fluktuasi kinerja karyawan.

Secara teoritis, keterkaitan antarvariabel ini didasari oleh berbagai landasan teoretis yang mapan. Teori Dua Faktor Herzberg (Two-Factor Theory) menjelaskan bahwa kompensasi berperan sebagai faktor higienis (hygiene factor) yang mencegah ketidakpuasan, sementara dorongan intrinsik seperti pengakuan dan tanggung jawab berfungsi sebagai faktor pendorong (motivator). Teori Harapan Vroom (Expectancy Theory) menegaskan bahwa karyawan akan terdorong bekerja maksimal apabila mereka meyakini usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diganjar kompensasi adil. Di samping itu, konsep Budaya Organisasi dari Schein serta Teori Hirarki Kebutuhan Maslow memperkuat bahwa iklim kerja yang kondusif dan pemenuhan kebutuhan kepuasan kerja akan secara efektif mengeskalasi kinerja individu maupun tim.

Kajian literatur terdahulu mencatat keberagaman temuan mengenai peran kompensasi, budaya kerja, dan motivasi. Penelitian Ferani Nurhayati et al. (2022) serta Syahputra et al. (2022) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, studi Wijaya et al. (2019) menemukan bahwa kompensasi secara parsial tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja tanpa dimediasi oleh variabel kepuasan kerja atau disiplin. Adanya research gap ini menegaskan urgensi untuk menguji kembali model integratif yang menempatkan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di PT. PP (Persero) Tbk.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah penelitian ini mencakup 10 pertanyaan penelitian utama: (1) Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja; (2) Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja; (3) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; (4) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan; (5) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan; (6) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; (7) Pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja; (8) Pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan; (9) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; serta (10) Pengaruh kompensasi, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. PP (Persero) Tbk.

B. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PT. PP (Persero) Tbk yang beralamat di Plaza PP - Wisma Subiyanto, Jalan TB Simatupang No. 57, Pasar Rebo, Jakarta Timur, dengan fokus objek penelitian pada Divisi Pertanahan. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung dari bulan Maret hingga Juli 2025. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausalitas dengan metode survei korelasional untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas kompensasi (X1), budaya kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y) melalui variabel intervening kepuasan kerja (Z).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PP (Persero) Tbk Divisi Pertanahan. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan (e) sebesar 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 92 responden (N = 92). Teknik pengambilan sampel dilakukan secara proportional random sampling melingkupi level non-staf, staf, hingga kepala divisi/General Manager.

Pengumpulan data primer menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju). Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan indikator terstruktur: (1) Kompensasi (X1) diukur dari gaji, insentif/bonus, fasilitas, dan tunjangan; (2) Budaya Kerja (X2) diukur dari kedisiplinan, keterbukaan, integritas, dan kerja sama tim; (3) Motivasi Kerja (X3) diukur dari dorongan prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan hubungan antar-rekan; (4) Kepuasan Kerja (Z) diukur dari kepuasan gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, dan pimpinan; serta (5) Kinerja Karyawan (Y) diukur dari kuantitas hasil, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan efisiensi kerja.

Sebelum dilakukan analisis regresi, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap $r_{\text{tabel}} = 0,202$ ($df = 92 - 2 = 90$, $\alpha = 0,05$). Seluruh butir pernyataan terbukti valid ($r_{\text{hitung}} > 0,202$) dan reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$ ($X_1 = 0,847$; $X_2 = 0,884$; $X_3 = 0,906$; $Z = 0,867$; dan $Y = 0,854$). Pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS Statistics v26 mencakup Uji Asumsi Klasik (Uji Normalitas P-Plot & Kolmogorov-Smirnov, Uji Multikolinearitas $VIF < 10$ & $Tolerance > 0,10$, Uji Heteroskedastisitas Glejser), Analisis Regresi Linear Berganda, Uji t Parsial, Uji F Simultan, Koefisien Determinasi (R^2), dan Analisis Jalur (Path Analysis).

C. Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Responden dan Uji Deskriptif

Berdasarkan analisis statistik deskriptif terhadap 92 responden karyawan PT. PP (Persero) Tbk, distribusi karakteristik profil responden serta ringkasan nilai variabel penelitian disajikan pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (N = 92)

Variabel Penelitian	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Kompensasi (X1)	19,00	40,00	32,45	3,821
Budaya Kerja (X2)	20,00	40,00	33,12	3,654
Motivasi Kerja (X3)	18,00	40,00	32,88	3,912
Kepuasan Kerja (Z)	19,00	40,00	33,50	3,780
Kinerja Karyawan (Y)	19,00	40,00	33,85	3,690

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi linier yang diestimasi tidak mengalami penyimpangan dan memenuhi kriteria BLUE (Best Linear Unbiased Estimator):

- Uji Normalitas: Berdasarkan grafik P-P Plot, titik-titik data menyebar secara merata di sekitar garis diagonal, serta uji Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$, sehingga residual terbukti berdistribusi normal.
- Uji Multikolinearitas: Nilai Tolerance untuk seluruh variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) dan variabel Z berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada jauh di bawah angka 10,00, yang mengindikasikan model regresi bebas dari masalah multikolinearitas.
- Uji Heteroskedastisitas: Pengujian menggunakan metode Glejser menghasilkan nilai signifikansi seluruh variabel $> 0,05$, serta sebaran titik pada grafik scatterplot menyebar acak tanpa membentuk pola tertentu, membuktikan tidak adanya heteroskedastisitas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji t Parsial

Penelitian ini mengevaluasi dua persamaan regresi linier utama. Persamaan Substruktural 1 menguji pengaruh Kompensasi (X_1), Budaya Kerja (X_2), dan Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Persamaan Substruktural 2 menguji pengaruh

Kompensasi (X1), Budaya Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian statistik disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Regresi Linier Berganda Model 1 (Variabel Terikat: Kepuasan Kerja Z)

Variabel Prediktor	Unstandar dized B	Std. Error	Beta	t_hitung	Sig.
(Konstanta)	3,184	1,539	-	2,069	0,041
Kompensasi (X1)	0,408	0,099	0,390	4,117	0,000
Budaya Kerja (X2)	0,285	0,116	0,295	2,451	0,016
Motivasi Kerja (X3)	0,260	0,096	0,270	2,719	0,008

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh persamaan regresi Substruktural 1: $Z = 3,184 + 0,408(X1) + 0,285(X2) + 0,260(X3) + e$. Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial, Kompensasi ($t = 4,117$; $p = 0,000$), Budaya Kerja ($t = 2,451$; $p = 0,016$), dan Motivasi Kerja ($t = 2,719$; $p = 0,008$) seluruhnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($p < 0,05$). Uji F simultan menghasilkan $F_{hitung} = 143,950 > F_{tabel} = 2,480$ dengan nilai $Sig. = 0,000 < 0,05$, serta nilai Adjusted $R^2 = 0,825$ ($R^2 = 0,831$ atau 83,1%). Hal ini bermakna bahwa 83,1% variasi kepuasan kerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja.

Tabel 3. Hasil Regresi Linier Berganda Model 2 (Variabel Terikat: Kinerja Karyawan Y)

Variabel Prediktor	Unstandar dized B	Std. Error	Beta	t_hitung	Sig.
(Konstanta)	0,210	1,142	-	0,184	0,855
Kompensasi (X1)	0,198	0,078	0,189	2,522	0,013
Budaya Kerja (X2)	0,163	0,087	0,169	1,974	0,044
Motivasi Kerja (X3)	0,490	0,072	0,511	6,805	0,000
Kepuasan Kerja (Z)	0,131	0,077	0,131	1,993	0,042

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh persamaan regresi Substruktural 2: $Y = 0,210 + 0,198(X1) + 0,163(X2) + 0,490(X3) + 0,131(Z) + e$. Hasil pengujian parsial menunjukkan bahwa Kompensasi ($t = 2,522$; $p = 0,013$), Budaya Kerja ($t = 1,974$; $p = 0,044$), Motivasi Kerja ($t = 6,805$; $p = 0,000$), dan Kepuasan Kerja ($t = 1,993$; $p = 0,042$) seluruhnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($p < 0,05$). Pengujian langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Model 3) juga menghasilkan koefisien $B = 0,875$ ($t = 17,490$; $p = 0,000$). Secara simultan, keempat variabel berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan $F_{hitung} = 224,365 > F_{tabel} = 2,480$ ($p = 0,000$) dan nilai Adjusted $R^2 = 0,908$ ($R^2 = 0,912$ atau 91,2%).

4. Pembahasan Hasil Penelitian dan Analisis Jalur

a. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,408$; $p = 0,000$) dan kinerja karyawan ($B = 0,198$; $p = 0,013$). Pemberian gaji yang tepat waktu, bonus pencapaian target proyek, serta jaminan fasilitas kerja BUMN memberikan rasa aman

finansial yang meningkatkan ketenangan kerja. Temuan ini mendukung Teori Harapan Vroom dan penelitian Raharjo & Setiawan (2022).

b. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,285$; $p = 0,016$) dan kinerja karyawan ($B = 0,163$; $p = 0,044$). Internalisasi nilai-nilai korporasi BUMN (AKHLAK: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) membimbing standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara terstruktur dan disiplin, sejalan dengan konsep Schein (2010).

c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Motivasi kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja karyawan ($B = 0,490$; $t = 6,805$; $p = 0,000$) serta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,260$; $p = 0,008$). Dorongan untuk berprestasi, rasa memiliki tanggung jawab atas proyek nasional, serta apresiasi pimpinan menjadi pemicu utama produktivitas individu. Hasil ini memperkuat Teori Maslow dan studi Robbins & Judge (2017).

d. Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Path Analysis): Hasil analisis jalur membuktikan bahwa Kepuasan Kerja (Z) bertindak sebagai variabel mediasi yang signifikan antara variabel bebas (kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja) dengan kinerja karyawan. Dampak tidak langsung kompensasi, budaya kerja, dan motivasi melalui peningkatan kepuasan kerja memperkuat total akumulasi peningkatan kinerja hingga mencapai $R^2 = 91,2\%$. Hal ini menegaskan bahwa pemberian insentif dan penegakan budaya kerja akan berdampak optimal terhadap kinerja jika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,408$; $p = 0,000$).
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,285$; $p = 0,016$).
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,260$; $p = 0,008$).
4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,198$; $p = 0,013$).
5. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,163$; $p = 0,044$).
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,490$; $p = 0,000$).
7. Secara simultan, kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($F = 143,950$; $R^2 = 83,1\%$).

8. Secara simultan, kompensasi, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($F = 291,999$; $R^2 = 88,2\%$).
9. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($B = 0,875$; $p = 0,000$).
10. Secara simultan, kompensasi, budaya kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PP (Persero) Tbk ($F = 224,365$; $R^2 = 91,2\%$).

Referensi

Buku

- Bangun, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2015). *Human Resource Management (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komari, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 (Edisi 10)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Jurnal

- Deswarta. (2017). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen. *Jurnal Valuta*, 3(1), 45-56.
- Erialdy, E. (2024). Employee performance appraisal using individual performance management. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 361-367.
- Ferani Nurhayati, Edi Mulyadi, & Jim Hoy Yam. (2022). Hubungan kepemimpinan, motivasi, dan budaya kerja dengan efektivitas kerja. *Jurnal Empire*, 2(1), 15-28.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Pratiwi, I., & Siregar, M. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 34-48.
- Syahputra, Y. R., & Sugiono, E. (2022). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 202-215.
- Wijaya, W. H., & Kusuma, D. (2019). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 77-89.