



Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Gina Gayatri^{1*}, Kartawan², Dedi Rudiana³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Siliwangi, Indonesia

Alamat: Jl. Siliwangi No.24, Kahuripan, Kec. Tawang, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat 46115

Korespondensi penulis: gayatrizulkarnaen@gmail.com

Abstract. *This research aims to examine the influence of organizational culture and compensation on work productivity with job satisfaction as an intervening variable. The study was conducted on Puskesmas employees in Tasikmalaya City. Sampling is carried out using techniques of simple random sampling, with a total sample size of 282 samples, spread across 22 Community Health Centers in Tasikmalaya City. The research instrument used is a questionnaire with a likert scale. The analysis technique used is structural equation modeling with the smartPLS application. The results of this research show that 1) Organizational culture and compensation partially have a positive and significant effect on job satisfaction; 2) Organizational culture and compensation partially have a positive and significant influence on work productivity; 3) Job satisfaction is able to act as an intervening variable on the influence of organizational culture and compensation on work productivity.*

Keywords: *Compensation, Job Satisfaction, Organizational Culture, Work Productivity.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi dilakukan pada pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik simple random sampling, dengan jumlah ukuran sampel sebanyak 282 sampel, yang tersebar pada 22 Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah structural equation modeling dengan aplikasi smartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Budaya organisasi dan kompensasi secara parsial mempengaruhi positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja; 3) Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap produktivitas kerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Produktivitas Kerja.

1. LATAR BELAKANG

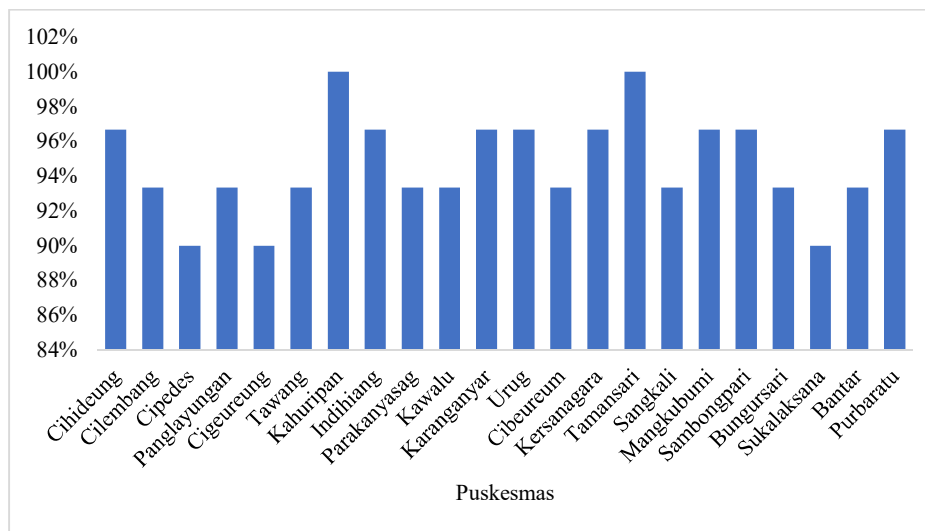
Organisasi merupakan sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang mana dalam persepsinya organisasi terbagi menjadi 2 (dua) yaitu organisasi profit dan organisasi nonprofit. Lebih lanjut (Fithriyyah, 2021, p. 15) Organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh yang secara sadar dikoordinasikan secara sistematis dengan pembatasan ruang lingkup tertentu yang telah menjadi kesepakatan bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Organisasi nonprofit merupakan organisasi, yang mana dalam tujuannya tidak berfokus terhadap penerimaan laba.

Pusat Kesehatan Masyarakat atau disingkat dengan PusKesMas, merupakan organisasi nonprofit yang berada di bawah Dinas Kesehatan setingkat Kota dan Kabupaten, yang mana dalam tugasnya memberikan layanan kesehatan tingkat pertama kepada masyarakat. Selain

memberikan pelayanan kesehatan secara korektif, puskesmas juga aktif memberikan penyuluhan mengenai kesehatan masyarakat dan lingkungan sebagai langkah preventif, guna menyadarkan serta mencegah agar masyarakat dapat terhindar dari penyakit. Dalam memberikan pelayanan kesehatan baik secara korektif dan preventif, puskesmas didukung oleh sumber daya manusia yang baik, sehingga pelayanan yang diberikan dapat optimal. Sejalan dengan itu fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi menurut (Tsauri, 2013, pp. 27–28), sebagai sebagai pengelola sistem sehingga sistem dapat berjalan sesuai dengan tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dalam fungsinya tidak bisa digantikan dengan sumber daya lainnya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan sumber daya yang mampu mengatur sumber daya lainnya. Disamping itu kini sumber daya manusia dipandaang sebagai *asset* yang paling penting bagi suatu organisasi. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, harus didukung dengan tingkat produktivitas kerja dari sumber daya manusia tersebut, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Produktivitas kerja itu sendiri merupakan perbandingan ukuran output atau keluaran dibandingkan dengan input atau sebagai masukan. Sedangkan menurut (Nugroho, 2021, p. 2) produktivitas merupakan pengukuran secara menyeluruh dari jumlah dan kualitas barang atau jasa yang dihasilkan pekerja atau mesin dan bahan baku atau sumber daya sebagai inputannya. Idealnya sebuah organisasi dapat dikatakan produktif apabila tingkat produktivitas kerjanya tinggi. Hal ini mencerminkan pengoptimalan penggunaan sumber daya manusia, dalam rangka mencapai tujuannya. Berikut ini merupakan data tingkat kehadiran kerja pegawai puskesmas Tahun 2023 dari 22 puskesmas di wilayah Kota Tasikmalaya, dapat di lihat pada Gambar 1.1 berikut ini:



Sumber: Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya, 2024

Gambar 1 Tingkat Kehadiran Pegawai Puskesmas 2023

Dari data di atas, tingkat kehadiran pegawai puskesmas dari 22 puskesmas di Kota Tasikmalaya, dengan persentase kehadiran terendah sebesar 90% yaitu pada puskesmas Cipedes, Cigeureung dan Sukalaksana. Sedangkan tingkat kehadiran tertinggi pada angka 100% dari puskesmas Kahuripan dan Tamansari. Hal ini sangat penting mengingat tingkat kehadiran pegawai menentukan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga meningkatkan produktivitas pegawai. Hal ini sejalan dengan (Nugroho, 2021, p. 3), yang mengatakan bahwa dengan peningkatan produktivitas kerja melalui pengoptimalan sumber daya manusia dan peningkatan jumlah keluaran, dapat meningkatkan tingkat efisiensi.

Disamping itu, dalam rangka peningkatan produktivitas kerja, dengan cara mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, dapat dilakukan dengan beberapa cara, yang mana cara tersebut dapat berbeda-beda antara satu individu dengan individu lainnya. Menurut (Nugroho, 2021, pp. 7–8), menyebutkan produktivitas kerja dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor utama yaitu *hard factors* dan *soft factors*. Dimana *soft factor* merupakan faktor yang cenderung mudah untuk diubah, yaitu sumber daya manusia, organisasi perusahaan, metode kerja serta gaya kepemimpinan.

Disamping itu budaya kerja merupakan perilaku pekerja yang ada dalam suatu organisasi dan menjadi kebiasaan bagi organisasi tersebut. Sedangkan menurut Robbins dalam (Kawiana, 2020, p. 243), menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu sehingga membentuk suatu sistem yang

dimaknai sama oleh seluruh anggota. Budaya organisasi dapat menjadi acuan atau ciri khas dari organisasi tersebut. Penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan anggota organisasi, menjadikan anggota dari organisasi merasa nyaman sehingga anggota organisasi merasa puas dan meningkatnya produktivitas kerja.

Dimana produktivitas kerja salah satunya dipengaruhi oleh organisasi perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnamasari et al., 2021), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hal tersebut dapat membuktikan bahwa dengan peningkatan budaya organisasi, dimana anggota organisasi merasa nyaman dengan budaya organisasi yang ada, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya hal tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Madjidu, 2022) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo. Kesimpulan tersebut menyatakan bahwa dengan peningkatan budaya organisasi, dimana anggota organisasi merasa nyaman dengan budaya organisasi yang ada, dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pentingnya budaya organisasi, yang mana menjadikan karyawan lebih nyaman berada dalam organisasi tersebut, sehingga meningkatnya kepuasan kerja serta produktivitas kerja.

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh karyawan atas jasa yang diberikannya terhadap perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut (Kawiana, 2020, p. 216) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Disamping itu kompensasi merupakan alasan utama karyawan dalam berkinerja serta meningkatkan produktivitas kerjanya. Dengan pemberian kompensasi yang sesuai, karyawan menjadi puas atas pekerjaannya yang telah dilakukan dan ini dapat menjadi motif agar senantiasa meningkatkan produktivitas kerjanya. Sedangkan menurut (Kawiana, 2020, p. 216), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Saputra, 2022), dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja melalui pemberian kompensasi yang sesuai, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo & Ermi, 2021), yang mana menyimpulkan bahwa kompensasi dan produktivitas berpengaruh *positive* dan signifikan dengan didukung dengan analisis *regresi linier sederhana*.

2. KAJIAN TEORITIS

a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang ada didalam suatu organisasi, yang mana kebiasaan tersebut selalu dilakukan secara berulang sehingga menjadi ciri khas bagi organisasi tersebut, organisasi memiliki budaya yang berbeda (Indrastuti, 2020, p. 113). Masing-masing memiliki filosofi yang prinsip bisnis, cara pemecahan permasalahan dan pengambilan keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola pemikiran, praktek bisnis dan kepribadian sendiri. Keyakinan dan praktek yang ada dalam budaya suatu organisasi bisa berasal dari satu orang, kelompok kerja, departemen, atau divisi yang berpengaruh. *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Marbawi, 2016, p. 28).

b. Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Kawiana, 2020, p. 216). Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada organisasi (Rahardjo, 2022, p. 210). Umumnya karyawan menawarkan jasa mereka untuk menerima tiga jenis penghargaan: Pembayaran mengacu pada gaji pokok dan gaji yang biasanya diterima karyawan. Bentuk lain dari kompensasi seperti bonus, komisi dan rencana pembagian keuntungan adalah insentif yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk bekerja melebihi harapan.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan pandangan seorang pegawai atau karyawan terhadap suatu perusahaan. Kepuasan kerja merujuk terhadap titik antara jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Priyono 2010:228–229). Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun non finansial. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau

emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal (Masram & Mu'ah, 2017, p. 117).

d. Produktivitas

Produktivitas merupakan perbandingan antara jumlah *output* berdasarkan jumlah *input* yang menjadi masukan. Produktivitas menjadi tujuan utama dalam kegiatan industri (Nugroho, 2021, p. 2). Minat baru dalam produktivitas mencerminkan kesadaran publik akan dampak produktivitas pada pertumbuhan ekonomi, standar hidup, dan daya saing. Produktivitas adalah pengukuran secara menyeluruh dari jumlah dan kualitas barang atau jasa yang dihasilkan pekerja atau mesin dan bahan baku atau sumber daya sebagai inputannya. Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen (Tsauri 2013:147–148).

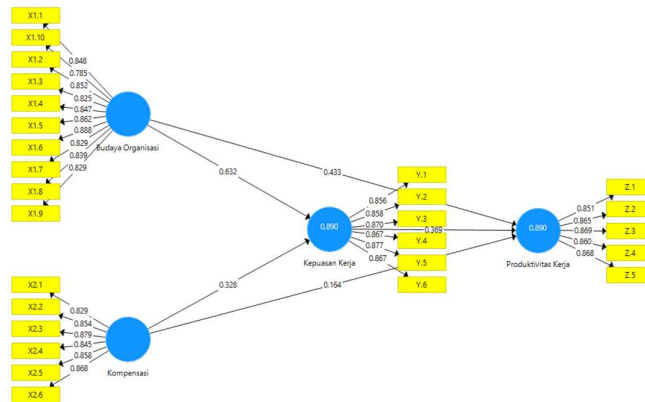
3. METODE PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah pegawai puskesmas di lingkungan Dinas Kesehatan Kota Tasikmalaya. Berdasarkan jenisnya, penelitian yang dilakukan termasuk kedalam penelitian kuantitatif deskriptif (*descriptive quantitative research*) dan inferensial. Dalam penelitian ini variabel independennya yaitu budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2). Sedangkan yang variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y) dan produktivitas kerja (Z).

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasinya yaitu pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya yang berjumlah 959 orang. Dimana pegawai yang menjadi populasi merupakan pegawai yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil, yang tersebar di 22 puskesmas di Kota Tasikmalaya.. Teknik pengambilan sample dengan menggunakan teknik *propotioned stratified random sampling*, dengan ukuran sampel yang diambil sebanyak 282 orang dengan tingkat kesalahan sebesar 5%. Pengambilan jumlah sampel tersebut mengacu kepada persamaan slovin. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, menggunakan teknik angket, skala pengukuran yang digunakan skala *likert*.

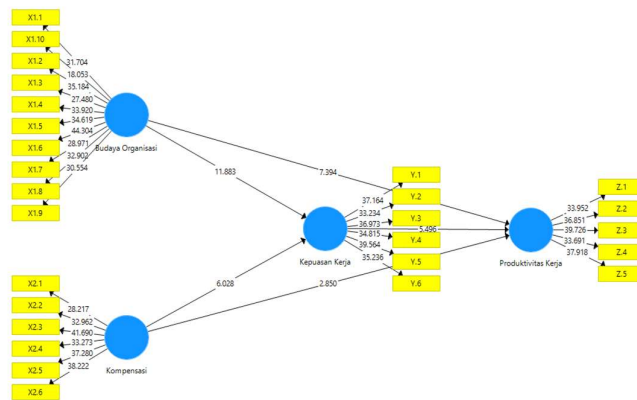
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data hasil tanggapan dari 282 responden pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Dilakukannya evaluasi model pengukuran (*outer model*), dengan hasil dapat dilihat pada Gambar 2, sebagai berikut.



Gambar 2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dilakukannya evaluasi model struktural (*inner model*), dengan hasil dapat dilihat pada Gambar 3, sebagai berikut



Gambar 3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Bagian 1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang ada didalam suatu organisasi, yang mana kebiasaan tersebut selalu dilakukan secara berulang sehingga menjadi ciri khas bagi organisasi tersebut. Berdasarkan hasil analisis data, besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 63,3%, dari total pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 89%. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{\text{statistik}} 11,883 > t_{\text{tabel}} 1,65$ ($df=278$ dan $\alpha=5\%$) dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arah positif menunjukkan bahwa dengan meningkatnya

budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja merupakan paling besar pengaruhnya dibandingkan dengan kompensasi. Sehingga pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan pegawai akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dilain hal pembentukan budaya organisasi didasari oleh beberapa indikator, antara lain; 1) inisiatif individu; 2) toleransi; 3) pengarahan; 4) integrasi; 5) dukungan manajemen; 6) pengawasan; 7) identitas; 8) sistem penghargaan; 9) toleransi terhadap konflik; 10) pola komunikasi.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat (Masram dan Mu'ah 2017:221–223) yang menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi dalam peningkatan kepuasan kerja salah satunya adalah nilai organisasi yang mencerminkan dan diterima oleh seluruh pegawainya. Disamping itu, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Suparta & Ardana, 2019) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menandakan dengan meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai

Bagian 2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Berdasarkan hasil analisis data, besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 32,8%, dari total pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 89%. Data hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai $P\text{-values}$ untuk pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{\text{statistik}} 6,028 > t_{\text{tabel}} 1,65$ ($df=278$ dan $\alpha=5\%$) dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima. Diterimanya H_a mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arah positif menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kompensasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Disamping itu pemberian kompensasi dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dimana ketika pegawai menerima kompensasi yang sesuai dengan jasa yang diberikan terhadap instansi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Puskesmas di Kabupaten Tasikmalaya. Terlihat dari indikator kompensasi, yaitu: 1) pembayaran pokok; 2) pembayaran prestasi; 3) pembayaran insentif; 4) pembayaran tertangguh, dengan skor yang didapat pada semua indikator sangat baik.

Hal tersebut sejalan menurut Theriault dalam (Masram dan Mu'ah 2017:221–223), dimana kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Selain untuk pemenuhan kebutuhan dasar, uang juga merupakan simbol dari pencapaian (*achievement*), keberhasilan dan pengakuan/penghargaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Agathanisa & Prasetyo, 2018) terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Hal tersebut menandakan dengan meningkatnya pemberian kompensasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Bagian 3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang ada didalam suatu organisasi, yang mana kebiasaan tersebut selalu dilakukan secara berulang sehingga menjadi ciri khas bagi organisasi tersebut. Berdasarkan hasil analisis data, besar pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar 43,3%, dari total pengaruh variabel budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja yaitu sebesar 89%. Data hasil uji hipotesis menunjukan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $t_{\text{statistik}} 7,934 > t_{\text{tabel}} 1,65$ ($df=278$ dan $\alpha=5\%$) dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Arah positif menunjukan bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi maka akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Disamping itu budaya organisasi merupakan variabel dengan pengaruhnya paling besar terhadap produktivitas kerja, dibandingkan dengan variabel lainnya. Sehingga budaya organisasi dapat dijadikan sebagai variabel kunci dalam rangka peningkatan produktivitas kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Dilain hal pembentukan budaya organisasi didasari oleh beberapa indikator, antara lain; 1) inisiatif individu; 2) toleransi; 3) pengarahan; 4) integrasi; 5) dukungan manajemen; 6) pengawasan; 7) identitas; 8) sistem penghargaan; 9) toleransi terhadap konflik; 10) pola komunikasi, yang mana skor yang didapat pada semua indikator sangat baik.

Hasil penelitian tersebut sejalan menurut (Nugroho, 2021, pp. 6–9) mengungkapkan bahwa produktivitas di antaranya dipengaruhi oleh faktor *Soft Factor* diantaranya adalah terkait budaya organisasi perusahaan, sistem perusahaan, metode kerja dan gaya kepemimpinan. Hal

tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sasuwe et al., 2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja

Bagian 4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Kompensasi merupakan imbalan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Berdasarkan hasil analisis data, besar pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja sebesar 16,8%, dari total pengaruh variabel budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja yaitu sebesar 89%. Data hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja sebesar $0,005 < 0,05$ dan nilai $t_{\text{statistik}} 2,85 > t_{\text{tabel}} 1,65$ ($df=278$ dan $\alpha=5\%$) dengan arah positif. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Diterimanya H_a mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Arah positif menunjukkan bahwa dengan meningkatnya kompensasi maka akan meningkatkan produktivitas kerja Puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan jasa yang diberikan terhadap instansi, akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Mengingat bahwa kompensasi adalah komponen penting yang mendorong pegawai agar selalu bekerja dengan memperhatikan peningkatan produktivitas kerja. Terlihat dari indikator kompensasi, yaitu: 1) pembayaran pokok; 2) pembayaran prestasi; 3) pembayaran insentif; 4) pembayaran tertanggung, dengan skor yang didapat pada semua indikator yaitu sangat baik.

Hasil penelitian sejalan dengan (Tsauri, 2013, p. 154) yang mengungkapkan Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri salah satunya adalah tingkat penghasilan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai

Bagian 5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan tanggapan dari 282 responden mengenai variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Data hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima. Diterimanya H_a mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel intervening untuk

pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh *intervening* pada budaya organisasi terhadap produktivitas kerja merupakan *intervening* parsial. Hal tersebut mengindikasikan dengan budaya organisasi yang disepakati dan budaya tersebut diterima oleh seluruh pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya, membuat pegawai merasa puas menjadi bagian dari organisasi yang pada akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Terlihat dari indikator kepuasan kerja yaitu 1) pemenuh kebutuhan; 2) perbedaan; 3) pencapaian nilai; 4) keadilan; 5) komponen genetik. Berperan sebagai jembatan antara pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat (Masram dan Mu'ah 2017:221–223) yang menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi dalam peningkatan kepuasan kerja salah satunya adalah nilai organisasi yang mencerminkan dan diterima oleh seluruh pegawainya, dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi dalam peningkatan produktivitas kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Wicaksono, 2023) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel *intervening* pada pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Bagian 6 Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya

Berdasarkan tanggapan dari 282 responden mengenai variabel kompensasi, kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Data hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai *P-values* untuk pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menandakan H_0 ditolak dan H_a diterima. Diterimanya H_a mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel *intervening* untuk pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja pada pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Pengaruh *intervening* pada kompensasi terhadap produktivitas kerja merupakan *intervening* parsial. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan jasa yang diberikan terhadap instansi mampu meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa puas dengan kompensasi yang didapat, yang pada akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya. Terlihat dari indikator kepuasan kerja yaitu 1) pemenuh

kebutuhan; 2) perbedaan; 3) pencapaian nilai; 4) keadilan; 5) komponen genetik. Berperan sebagai jembatan antara pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja.

Hal tersebut sejalan menurut Theriault dalam (Masram dan Mu'ah 2017:221–223), dimana kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah *absolute* dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh (Suwanto et al., 2023) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Budaya organisasi dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya;
- 2) Budaya organisasi dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya;
- 3) Kepuasan kerja mampu bertindak sebagai variabel *intervening* pada pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap produktivitas pegawai puskesmas di Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Sehingga variabel budaya organisasi dapat dijadikan variabel kunci dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja pada pegawai Puskesmas di Kota Tasikmalaya;
- 2) Kompensasi merupakan variabel yang paling rendah pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Mengingat bahwa skor indikator pembayaran prestasi yang masih rendah dari pada indikator lainnya. Peningkatan dapat dilakukan dengan cara pemberian *reward* pembayaran langsung atau dalam bentuk *voucher* belanja setiap bulannya bagi karyawan dengan prestasi kerja terbaik dalam memberikan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat berdasarkan indeks kepuasan masyarakat;
- 3) Faktor residu yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja sebesar 10,2%. Sehingga diperlukannya penelitian lanjut mengenai faktor lain yang mungkin

mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja, seperti gaya kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan kerja.

6. DAFTAR REFERENSI

- Agathanisa, C., & Prasetyo, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 308–319. <https://doi.org/10.52160/Ejmm.V2i4.113>
- Fithriyyah, M. U. (2021). *Dasar Teori Organisasi*. Irdev.
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Ur Press Pekanbaru.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “Msdm” Perusahaan*. Unhi Press.
- Madjidu, A. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 444–462.
- Marbawi, A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian*. Unimal Press.
- Masram, & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publisher.
- Nugroho, A. J. (2021). *Tinjauan Produktivitas Dari Sudut Pandang Ergonomi*. Ikatan Penerbit Indonesia.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama.
- Purnamasari, E., Setya, A., Abdul, M., & Darmawan, D. (2021). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 1(2), 183–196.
- Purnomo, M., & Ermi, U. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Berkas Anugerah Sejahtera. *Borneo Student Research Eissn: 2721-5725*, 2(2), 1407–1416.
- Rahardjo, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Rahmawati, T., Partha, M. N., & Stephanie Piar, C. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Cakrawala Proteksi Tahun 2022. *Educational Studies: Conference Series*, 2(1), 186–192. <https://doi.org/10.30872/Esos.V2i1.1212>
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal (Tmj)*, 7(1), 69–77.
- Sasuwe, M., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pt.Air Manado. *Jurnal Emba*, 6(4), 2408–2417.
- Suparta, I. W., & Ardana, I. K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3446. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V08.I06.P06>

- Suwarto, Sugeng, & Putri, P. D. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Usiness And Economics Conference In Utilization Of Modern Technology*, 1(1).
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Stain Jember Press.
- Wicaksono, I. H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama Kota Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (Jemb)* , 1(1), 1–1.