

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi

Astrid Maulidina Wibiarisky¹, Suci Rina Sari², Bangun Wisnumaya³, Chamariyah⁴

¹⁻⁴ Universitas Wijaya Putra, Surabaya

Email: astrid.wibiarisky@pegadaian.co.id¹, suci.sari@pegadaian.co.id²,
bangun.wisnumaya@pegadaian.co.id³, chamariyah72@gmail.com⁴

Abstract. The effect of organizational culture and compensation on employee performance at PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya which is mediated by organizational commitment. This type of research is explanatory, namely to test the hypothesis between the hypothesized variables to be tested. using a quantitative approach, the research sample was 57 respondents. In this study, the data will be processed using SEM-PLS data analysis. The objectives of this study are: 1) To test and analyze whether organizational culture has a significant effect on employee performance. 2) To test and analyze whether organizational culture has a significant effect on organizational commitment. 3) To test and analyze whether compensation has a significant effect on employee performance. 4) To test and analyze whether compensation has a significant effect on organizational commitment. 5) To test and analyze whether organizational commitment has a significant effect on employee performance. 6) To test and analyze whether organizational culture has an indirect effect on employee performance mediated by organizational commitment. 7) To test and analyze whether compensation has an indirect effect on employee performance mediated by organizational commitment. The results showed that: 1) Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. This is evidenced by the original sample value of 0.286 and the p-values of 0.007. 2) Organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment. This is evidenced by the original sample value of 0.501 and p-values of 0.000. 3) Compensation has a positive and significant effect on employee performance. This is evidenced by the original sample value of 0.252 and p-values of 0.016. 4) Compensation has a positive and significant effect on organizational commitment. This is evidenced by the original sample value of 0.380 and p-values of 0.000. 5) Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. This is evidenced by the original sample value of 0.429 and p-values of 0.000. 6) Organizational culture has a significant positive effect on employee performance mediated by organizational commitment. This is evidenced by the original sample value of 0.163 and p-values of 0.001. 7) Compensation has a significant positive effect on employee performance mediated by organizational commitment. This is evidenced by the original sample value of 0.215 and p-values of 0.002.

Keywords: Organizational Culture, Compensation, Organizational Commitment, and Employee Performance.

Abstrak. Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Jenis penelitian ini adalah eksplanatori, yaitu menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan untuk diuji. menggunakan pendekatan kuantitatif, sampel penelitian sebanyak 57 responden. Dalam penelitian ini, data akan diolah menggunakan analisis data SEM-PLS. Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 3) Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. 5) Untuk menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. 7) Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,286 dan nilai p sebesar 0,007. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,501 dan nilai p sebesar 0,000. 3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,252 dan nilai p sebesar 0,016. 4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,380 dan nilai p sebesar 0,000. 5) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,429 dan nilai p sebesar 0,000. 6) Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai sampel asli sebesar 0,163 dan nilai p sebesar 0,001. 7) Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai sampel asli sebesar 0,215 dan nilai p sebesar 0,002.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Salah satu elemen kunci dalam perusahaan adalah tenaga kerja. Karena tenaga kerja merupakan aspek yang berdampak pada semua level dan menentukan suksesnya sebuah organisasi. Untuk memastikan kegiatan manajemen berlangsung dengan efisien, sebuah organisasi perlu memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan serta keterampilan yang tinggi, serta upaya untuk mengelola secara optimal agar kinerja pegawai meningkat. Saat ini, kemajuan dalam manajemen tenaga kerja dipicu oleh perkembangan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan kebutuhan akan daya saing dalam produksi barang dan jasa. Pengelolaan tenaga kerja ini sangat krusial untuk mencapai berbagai tujuan tersebut. Manajemen yang efektif akan membantu mewujudkan target organisasi, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen yang efisien, kualitas serta hasil dari semua bagian manajemen dapat ditingkatkan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran dan target yang telah ditetapkan sangat bergantung pada karyawan yang mendukung visi dan misi organisasi. Setiap organisasi pasti melibatkan pegawai untuk mencapai tujuannya; manusia merupakan salah satu faktor yang cukup sulit untuk dikontrol. Hal ini terjadi karena ada karakteristik dan sifat khusus dari individu-individu tersebut. Jika kondisi ini tidak dipahami dengan baik, seringkali akan menimbulkan berbagai kesulitan. Oleh sebab itu, organisasi harus mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik dan berkelanjutan agar dapat beradaptasi dan bekerja sama menuju tujuan yang diinginkan.

Praktek sumber daya manusia (SDM) yang antara lain dikemukakan oleh Simamora (2019:39) menjelaskan: manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja; manajemen sumber daya manusia (MSDM) juga menyangkut design dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan internal organisasi yang mulus.

Pembentukan kinerja pegawai yang baik diharapkan dapat bersaing dengan perusahaan lain sehingga perusahaan tersebut dapat diakui sebagai perusahaan berkualitas. Kemajuan perusahaan dapat dinilai dari perbandingan antara target yang telah ditetapkan

dengan hasil kinerja pegawai yang tercapai. Menurut Setiawan dan Waridin (2017:99), kinerja pegawai adalah hasil atau pencapaian kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat, organisasi saat ini memerlukan sumber daya manusia yang memiliki daya saing dan inovasi di berbagai sektor layanan. Untuk mencapai daya saing yang baik, organisasi harus memberdayakan dan memaksimalkan semua sumber daya yang ada, termasuk pegawai, serta mengelola mereka agar dapat bekerja menuju tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi.

Upaya peningkatan kinerja pegawai bisa dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya dengan budaya organisasi, Budaya organisasi terbentuk dari keyakinan yang mendalam tentang cara yang tepat untuk menjalankan atau mengoperasikan sebuah organisasi (Rois, dkk, 2019). Budaya bertindak sebagai kumpulan nilai dalam organisasi dan akan berdampak pada cara pegawai bekerja serta bertindak (Cushway dan Lodge, 2019). Sebagai contoh, seseorang mungkin sangat terampil dan efisien tanpa perlu bergantung pada orang lain, namun jika tindakan dan penampilannya tidak sesuai dengan budaya organisasi, seperti cara berpakaian, ia tidak akan berhasil di dalamnya. Ini berarti bahwa setiap organisasi pasti memiliki budayanya sendiri, yang akan berpengaruh pada kinerja pegawai dan keseluruhan organisasi.

Budaya dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi, terutama karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat tentang apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh pegawai (Warsito, 2019).

Mengacu pada penjelasan tersebut, maka budaya organisasi yang bersifat kelompok maupun individu akan memberikan kekuatan terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan, sebab apa yang dikerjakan manusia dalam organisasi dan perilakunya itu akan mempengaruhi kinerja organisasi (Nimran, 2019). Hal ini didasarkan oleh adanya pemikiran bahwa kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada prestasi organisasi. Mengingat budaya organisasi merupakan salah satu elemen kunci pengelolaan sumberdaya manusia yang menentukan keberhasilan dan kehancuran organisasi (Sulaksono, 2019),

maka penting untuk menganalisis budaya organisasi sebagai upaya membangun kemampuan dan kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi, yang merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas kontribusinya dalam menyelesaikan tugas, tanggung jawab, serta kewajiban yang diemban untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi mencakup imbalan yang diperoleh pegawai baik berupa uang maupun non-uang dari organisasi. Terdapat berbagai jenis kompensasi, seperti tunjangan, insentif, dan upah. Beberapa jenis penghasilan ini, yang bisa dalam bentuk uang atau barang, diperoleh sebagai hasil jasa yang diberikan pegawai kepada organisasi. Selain itu, tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan suasana kerja yang kompetitif dan mendukung.

Siagian (2019:21) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah kompensasi yang diterima. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, penting untuk melakukan berbagai upaya yang dapat mendorong mereka untuk bekerja secara produktif dan merasa puas. Kompensasi adalah sesuatu yang pegawai terima sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Setiap pegawai berharap dapat menerima kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Bila harapan tersebut dipenuhi, pegawai akan memiliki semangat tinggi dalam bekerja. Handoko (2018:19) menyatakan bahwa departemen personalia bertanggung jawab dalam merancang dan mengelola kompensasi pegawai. Bila kompensasi yang diberikan sesuai, pegawai akan merasa lebih puas dan terbudaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat salah satu fungsi kompensasi adalah untuk mebudaya organisasi pegawai, organisasi harus benar-benar memperhatikan hal ini. Setiap pegawai yang memberikan kinerja terbaik mereka tentunya harus mendapatkan imbalan yang setara. Manajemen organisasi perlu memberikan kompensasi yang layak agar pegawai terus menunjukkan peningkatan dalam kinerja mereka.

Kompensasi memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan performa karyawan. Salah satu alasan utama bagi seseorang untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Orang cenderung berusaha sebaik mungkin agar mendapatkan imbalan yang sesuai. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam cara, termasuk uang, barang langsung atau tidak langsung, serta manfaat finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Di antara bentuk kompensasi finansial adalah gaji atau upah serta insentif seperti komisi atau bonus. Memberikan bonus dalam bentuk uang kepada karyawan adalah strategi

tertentu bagi organisasi yang ingin memperluas bisnisnya. Harapan dari pemberian bonus ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena jumlah kompensasi itu sendiri menjadi ukuran dari seberapa baik kinerja mereka.

Upaya peningkatan kinerja pegawai juga bisa dilakukan dengan adanya komitmen. Komitmen sangat penting bagi organisasi karena komitmen merupakan alat utama bagi anggota organisasi dengan pegawai untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lumban Gaol, (2018:55). Disadari atau tidak, sumber daya manusia/pegawai yang handal dalam organisasi tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Permintaan pekerjaan dan kemampuan pegawai harus diseimbangkan melalui program budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam organisasi. Apabila pegawai memiliki komitmen organisasi yang baik, pimpinan senantiasa memberikan budaya organisasi atas prestasi kerja yang telah dihasilkan/diberikan pegawai untuk kepentingan organisasi. Melalui budaya organisasi, dan komitmen organisasi yang diberikan oleh organisasi, diharapkan kinerja pegawai terus meningkat dan semakin optimal yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab dari individu pegawai lebih besar untuk tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam berorganisasi, Allen dan Mayer, (2018) menyatakan bahwa komitmen merupakan konstruksi psikologis yang menjadi ciri khas hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan berimplikasi pada keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan sejauh mana seorang pegawai memiliki keberpihakan terhadap organisasi. Komitmen adalah keterikatan emosional dan keterlibatan seseorang pada suatu organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi dan berkembang apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga. Artinya komitmen pegawai terhadap organisasi mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri.

PT Pegadaian adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang jasa keuangan, khususnya layanan gadai. Didirikan pada 1 April 1901 di Sukabumi, perusahaan ini menyediakan pinjaman kepada masyarakat dengan jaminan barang berharga seperti emas, perhiasan, kendaraan, dan elektronik.

Sementara itu, berdasarkan studi empiris tentang hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai PT. Bintang Parabola dilakukan oleh Reza dan, Gupron (2020) dimana temuan penelitiannya menjelaskan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sridaryono, (2019) dimana temuan penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil Politeknik Angkatan Darat Malang.

Adanya perbedaan temuan penelitian Sevynica dan Alex, (2022) penelitiannya menjelaskan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai tersebut menunjukkan adanya *gap research* yang selanjutnya dijadikan dasar pengembangan penelitian akan dilakukan ini yang mengkaji dan membuktikan apakah terdapat pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan objek penelitian yang berbeda yaitu di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

Selanjutnya, berdasarkan pengamatan penulis pada PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya kinerja pegawai dinilai kurang optimal. Hal ini diketahui berdasarkan capaian kinerja yang dicapai tidak semuanya terselesaikan sesuai target yang telah ditentukan. Beberapa indikator yang mempengaruhi kurang optimalnya kinerja pegawai diduga karena dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kompensasi yang dimiliki individu.

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan fenomena yang telah diuraikan, maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi”**.

2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan berbagai penjelasan latar belakang, fenomena dan adanya *gab reseach* penelitian yang telah dikemukakan, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya?
2. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya?
3. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya?

4. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya?
5. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya?
6. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi?
7. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi?

3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka disusun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompensasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi

4. MANFAAT PENELITIAN

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1 Manfaat teoritis

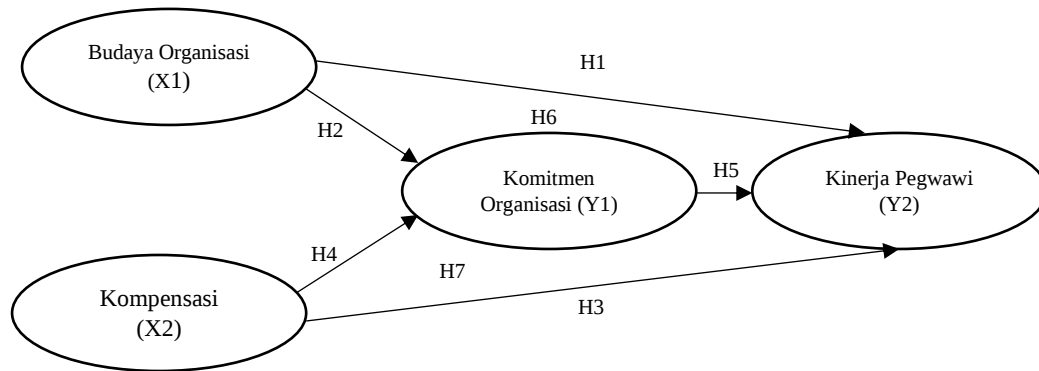
- a) Bagi pengembangan ilmu, sebagai sumbangan ilmu yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu dan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.
- b) Bagi peneliti berikutnya, hasil penelitian ini sebagai sumbangan referensi untuk melakukan penelitian lanjutan khususnya yang mengkaji tentang budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja kerja pegawai.
- c) Bagi akademisi, hasil penelitian ini sebagai sumbangan untuk memperkaya khasanah literatur perpustakaan Universitas Wijaya Putra.

2 Manfaat praktis

- a) Untuk memberikan masukan kepada pimpinan/pengambil kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Pt. Pegadaian Kanwil XII Surabaya di tinjau dari faktor budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen organisasi.
- b) Bagi Universitas Wijaya Putra, hasil penelitian ini sebagai sumbangan untuk menambah literatur dan bagi pembaca yang tertarik mengkaji tentang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) khususnya yang berkaitan tentang budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.
- c) Bagi pengembang Ilmu/peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini sebagai bahan/sumbangan referensi untuk melakukan penelitian lanjutan yang mengkaji tentang kinerja pegawai ditinjau dari budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasi, untuk menemukan konseptual baru yang mengkaji tentang ilmu manajemen SDM.

5. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan Rumusan masalah, tujuan penelitian, dan berbagai teori yang telah diungkapkan, maka untuk memperjelas gambaran penelitian ini maka dibuatlah kerangka berpikir yang dituangkan dalam kerangka konseptual sebagaimana gambar 1 ini:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

6. HIPOTESIS PENELITIAN

Perumusan hipotesis penelitian ini dibangun berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka koseptual. Adapun hipotesis yang di maksud dalam penelitian ini meliputi tujuh hipotesis dan akan diuraikan pada bahasan berikut:

H1 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

H2 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

H3 : Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

H4 : Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

H5 : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

H6 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

H7 : Komitmen mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Companies that have competence in the fileds of marketing, manufacturing and innovation can make its as a souch to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419). The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5). Standard of the company demands regarding the results or output produced are

intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560). Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29).

7. METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenisnya penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, karena pada rentang waktu tertentu/bersamaan peneliti melakukan pengamatan, pencatatan atas tanggapan yang diberikan oleh responden yaitu pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya dalam merespon tentang pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Adapun pertanyaan-pertanyaan yang terkandung dalam instrumen kuesioner berkaitan dengan faktor-faktor yang diteliti yaitu meliputi: budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai pengumpul data yang pokok, untuk memperoleh informasi dan fakta secara faktual atau eksplanasi fenomena, (Creswell, 2018), berpendapat bahwa pada umumnya penelitian ini unit analisisnya dikontrol dengan ketat melalui rancangan atau analisis statistik, jika ukuran atau observasi untuk menguji suatu teori.

Selain menggunakan pendekatan utama kuantitatif, penelitian ini juga dilengkapi dengan pendekatan kualitatif (*qualitative*). Dimaksudkan penggunaan kedua metode ini diharapkan mampu menjelaskan dan membahas hasil penelitian secara menyeluruh serta memberikan pemahaman yang lebih baik bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode survey, yakni mengumpulkan informasi dari seluruh populasi atau sampel dengan menggunakan alat bantu kuesioner, (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini data akan diolah dengan menggunakan analisis data SEM-PLS.

Populasi adalah semua obyek, semua gejala dan semua kejadian atau peristiwa yang akan dipilih harus sesuai dengan masalah yang akan diteliti, Arikunto, (2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang berjumlah 57 orang.

Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pupulasi yaitu pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya yang berjumlah 57 orang. Untuk menentukan besarnya sampel menurut Arikunto, (2019:112), apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua. Metode pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sampel yang diteliti karena junmlahnya kurang dari 100. Jika subjeknya lebih besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25 %.

8. HASIL PENELITIAN

Tabel 1 Nilai *composite reliability* (CR) dan *cronbach's alpha* (CA)

Variabel Laten	Nilai CR	Nilai CA
Budaya Organisasi (BO)	0.938	0.920
Kompensasai (K)	0.942	0.926
Komitmen Organisasi (KO)	0.945	0.930
Kinerja Pegawai (KP)	0.937	0.919

Sumber: Data diolah dengan *smartPLS*, 2025

Pada tabel 1 hasil nilai konsistensi internal dapat diketahui nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada setiap varibel penelitian lebih besar dari 0,7. Hal tersebut dapat diartikan bahwa jawaban kuesioner akan tetap sama jika diukur pada objek yang sama meskipun menggunakan alat pengukur yang berbeda, diuji oleh peneliti yang berbeda dan di waktu yang berbeda. Hasil penelitian nilai CR dan nilai CA menghasilkan nilai diantara 0,9. Nilai *cronbach' alpha* Artinya dihasilkan nilai *composite reliability* dan *cronbach' alpha* yaitu memuaskan.

Tabel 2 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan Akar Kuadrat AVE

Variabel Laten	Nilai AVE	Keterangan
Budaya Organisasi (BO)	0.715	Valid
Kompensasai (K)	0.732	Valid
Komitmen Organisasi (KO)	0.742	Valid
Kinerja Pegawai (KP)	0.711	Valid

Sumber: Data diolah dengan *smartPLS*, 2025

Pada tabel 2 di atas menunjukkan nilai AVE pada semua variabel penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen karena bernilai lebih dari 0,5. Hal ini dinyatakan bahwa variabel dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi (BO), Kompensasi (K) komitmen organisasi (KO) dan kinerja pegawai (KP) mampu menjelaskan lebih dari separuh varians yang berasal dari indikator-indikatornya.

Tabel 3 Hasil Uji Signifikansi Koefisien Jalur

Relasi	P-Values	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.007	Signifikan
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.000	Signifikan
Kompensasi -> Kinerja pegawai	0.016	Signifikan
Kompensasi -> Komitmen Organisasi	0.000	Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.001	Signifikan
Kompensasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja pegawai	0.002	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan smartPLS, 2025

Berdasarkan nilai *p-values* pada tabel 3 dapat diinterpretasikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada penelitian ini, yaitu :

1. Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,007 dengan menggunakan tingkat sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0,007 < 0,05$.

2. Uji penagruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,000 dengan menggunakan tingkat sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

3. Uji pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,016 dengan menggunakan tingkat sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikan $0,016 > 0,05$.

4. Uji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel ke terhadap kompensasi sebesar 0,000 dengan menggunakan tingkat sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

5. Uji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,000 dengan menggunakan tingkat

sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

6. Uji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar 0,001 dengan menggunakan tingkat sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komitmen organisasi karena nilai signifikansi $0,001 < 0,05$.

7. Uji pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar 0,002 dengan menggunakan tingkat sinifikan $\alpha=0,05$. Hal ini diartikan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komitmen organisasi karena nilai signifikansi $0,002 < 0,05$.

Tabel 4 Pengujian Pengaruh Langsung

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.286	Berpengaruh Positif
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.501	Berpengaruh Positif
Kompensasi -> Kinerja pegawai	0.252	Berpengaruh Positif
Kompensasi -> Komitmen Organisasi	0.380	Berpengaruh Positif
Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.429	Berpengaruh Positif

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.0, diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4 tentang pengujian pengaruh langsung dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan nilai original sample yang dimiliki yaitu sebesar 0.286.
2. Terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dibuktikan dengan nilai original sample yang dimiliki yaitu sebesar 0.501.
3. Terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.252.
4. Terdapat pengaruh positif dari kompensasi terhadap komitmen organisasi dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.380.

5. Terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan nilai original sample yang dimiliki yaitu sebesar 0.429.

Tabel 5 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Budaya organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.163	Pengaruh Positif (Memediasi Penuh)
Kompensasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja pegawai	0.215	Pengaruh Positif (Memediasi Penuh)

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.0, 2025

Berdasarkan Tabel 5 tentang pengujian pengaruh tidak langsung dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai original sample yang dimiliki yaitu sebesar 0.163.
2. Terdapat pengaruh positif dari pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.215.

9. PEMBAHASAN

A. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS* dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti tingginya nilai budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai semakin optimal, dengan kata lain apabila PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya meningkatkan segala aspek yang mampu menumbuhkan budaya organisasi pegawai maka kinerja pegawai dapat meningkat pula. Berdasarkan Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu positif signifikan dengan nilai sebesar 0.007 (kurang dari 0.05). Hal ini menjelaskan bahwa setiap aspek yang mampu menciptakan budaya organisasi pegawai dan sangat bermanfaat terhadap tercapainya tujuan yang direncanakan PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya. Karena dengan meningkatkan budaya organisasi dapat meningkatkan percaya diri dan menyelesaikan tugas pekerjaan dengan mudah.

Menurut Robbins, (2019:225), budaya organisasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Salah

satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan pegawai didalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah budaya organisasi sebab budaya organisasi merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut. Hasil temuan penelitian yang dilakukan ini sejalan dan memperkuat hasil penelitian Rhian Indradewa dan Stefano Randi (2021), dimana hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

B. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yaitu positif signifikan dengan nilai sebesar 0.000 (kurang dari 0.05). Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi mampu menciptakan komitmen organisasi pada PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya semakin meningkat, berarti tingginya nilai budaya organisasi pada pegawai dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Maka dari itu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya bahwa budaya organisasi seseorang mampu membuat perubahan terhadap komitmen organisasi karena merasa yakin dan mampu menjalankan tugas pekerjaan dengan baik.

Strategi penerapan faktor budaya organisasi yang diimplementasikan dengan baik oleh pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya. secara umum berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pegawai ke arah yang positif dan semakin tinggi. Budaya organisasi merupakan kesediaan seseorang/pegawai untuk mengeluarkan kemampuan dan keinginan untuk bekerja lebih baik untuk mewujudkan tujuan organisasi. Budaya organisasi sebagai upaya meningkatkan komitmen organisasi pegawai, Budaya organisasi erat hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan individual. Menurut Hasibuan, (2019:66), budaya organisasi adalah pemberian agar penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja agar efektif dan terintegrasi dengan segala dan upaya untuk mencapai kepuasan. Hasil temuan penelitian yang dilakukan ini sejalan dan memperkuat hasil penelitian Nabila Pepri Pramita dan Budiono, (2016), hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

C. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa kompensasi mampu membuat perubahan terhadap kinerja pegawai yang semakin optimal/meningkat. kompensasi berdampak positif terhadap kuatnya pemahaman anggota organisasi terhadap nilai-nilai kinerja yang telah ditetapkan oleh PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya. Berdasarkan Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari kompensasi terhadap kinerja karyawan yaitu positif signifikan dengan nilai sebesar 0.016 (kurang dari 0.05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi seseorang mampu menciptakan kinerja pegawai semakin meningkat khususnya di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya..

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya serta memperluas hasil penelitian yang dilakukan Mira Yona, (2018), dan Syawaluddin, (2020), dimana dalam penelitiannya kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat teori Dianindariani (2018) menjelaskan “Pelatihan kompensasi atau yang seringkali disebut soft skill sangat penting dalam mengimbangi hard skill yang sudah dijalani di sekolah maupun universitas. Hard skill memang penting, namun tidak ada artinya jika kita tidak memiliki soft skill untuk menunjang semua kemampuan di bidang itu”. Maka dampak langsung bagi internal tim perusahaan akan sangat signifikan dan bermanfaat.

D. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS* dapat diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari kompensasi terhadap komitmen organisasi yaitu signifikan dengan nilai *P Value* yang ditunjukkan sebesar 0.000 (Kurang dari 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi pada diri seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasinya. Maka dari itu pimpinan PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya perlu mempertahankan faktor-faktor kompensasi atau lebih di tingkatkan guna menambah komitmen organisasi untuk menjalankan pekerjaan semakin meningkat lebih baik.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Hasibuan (2019,137) kompensasi harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada seseorang. Jadi kompensasi adalah *what one can do* dan bukanlah *what he does do*. Kompensasi bisa juga merupakan kesanggupan bawaan sejak lahir, atau merupakan hasil latihan atau praktek. Kesimpulannya kompensasi adalah sebuah penilaian seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor intelektual dan fisik.

E. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS* dapat diketahui bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.000 (kurang dari 0.05), dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa komitmen organisasi mampu membuat perubahan terhadap kinerja pegawai semakin optimal/meningkat. Komitmen organisasi berdampak positif terhadap kuatnya pemahaman anggota organisasi terhadap nilai-nilai kinerja pegawai yang telah ditetapkan di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi mampu menciptakan kinerja pegawai dan dapat difungsikan dalam mencapai tujuan organisasi khususnya pada PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

Hasil penelitian ini memperkuat teori Greenberg & Baron, (2019:160), komitmen organisasi ialah derajat dimana pegawai terlibat dalam organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

F. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS* dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil *Smart PLS*, menunjukkan nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komitmen organisasi yaitu nilai *P Value* sebesar 0.002 (kurang dari 0.05), dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini

berarti budaya organisasi mampu memediasi penuh pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Apabila pimpinan PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya dapat meningkatkan budaya organisasi pegawai, maka akan mempermudah dan meningkatkan keinginan dalam diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan pelayanan kepada nasabah semakin inovatif.

Hasil temuan penelitian yang dilakukan ini sejalan dan memperkuat hasil penelitian Nabila Pepri Pramita dan Budiono, (2016). mengungkapkan hasil temuan penelitian yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

G. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS* dapat diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hasil *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang di mediasi komitmen organisasi yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.001 (kurang dari 0.05), hal ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi mampu memediasi penuh pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai semakin meningkat. Hal ini diartikan bahwa komitmen organisasi memberikan arti penting dalam memediasi kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai lebih optimal. Hasil temuan penelitian tentang kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi dalam penelitian ini menjadi keterbaruan penelitian yang dilakukan karena belum diketemukan penelitian terdahulu yang mengkaji tentang hubungan kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150). This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi,et al., 2023 ; 970). Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024

:82). Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28). Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98)

10. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dari hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja krayawan PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya, yang berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.
2. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya, yang berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki pegawai maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasinya.
3. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya, yang berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.
4. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya, yang berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasinya.
5. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya, yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

6. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya. Hal tersebut berarti bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
7. Dari hasil penelitian dapat di nyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal tersebut berarti bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian Kanwil XII Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (2018). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publication.
- Arikunto, S. (2019). *Metodologi penelitian: Suatu pendekatan praktik (Edisi revisi)*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management action on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1418–1425.
- Dewi, I. K., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi, UNTAG Surabaya*, 23–36.
- Dewi, R., et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, 10(1), 13–21.
- Gazali, S., et al. (2024). *Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka* (pp. 1–98).
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *Behavior in organization (International ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160.
- Istanti, E., Kusumo, B., & N., I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10.

- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek, persepsi harga dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada mini market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36.
- Lumban Gaol, N. T. (2018). Teori stres: Stimulus, respons, dan transaksional. *Buletin Psikologi*, 24(1), 1–11.
- Pramita, N. P., & Budiono. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada organisasi non-profit. *Journal Nasional*, 17.
- Pramono, B., Istanti, E., Daengs, G. S., Achmad, Syafi'i, Bramastyo, K. N., & R. M. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 5(6), 968–977.
- Robbins, S. (2019). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Russel, J. E. A. (2018). Kepemimpinan komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja. *Journal EMBA, PT Prima Inti Citra Rasa Manado*.
- Setiawan, & Waridin. (2017). Pengaruh disiplin kerja pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi. *JRBI*, 2(2), 181–198.
- Sholeh, A., Abdul, et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.
- Simamora. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Soemantri, I., A., et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo*, 4(1), 1–10.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Cet. ke-13)*. Bandung: Alfabeta.
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the SERVQUAL method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94–114.