

---

## IMPLEMENTASI KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada UMKM Penyamakan Kulit di Sukaregang Kabupaten Garut)

*Implementation of Compensation, Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as An Intervening Variable  
(Study on Leather Tanning MSMEs in Sukaregang, Garut Regency)*

Deri Alan Kurniawan<sup>1)</sup>, Irfan Rizki Gumilar<sup>2)</sup>, Nurul Alifah Rahmat<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen/Fakultas Ekonomi, Universitas Garut

<sup>2)</sup>Program Studi Manajemen/Fakultas Ekonomi, Universitas Garut

<sup>3)</sup>Program Studi Manajemen/Fakultas Ekonomi, Universitas Garut

Diterima 1 September 2023 / Disetujui 15 Oktober 2023

### ABSTRACT

*The main issue in employee performance at leather tanning Small and Medium Enterprises (SMEs), Garut Regency is when employees feel a lack of specific attention that allows the company to innovate and progress. This difficulty leads to challenges in various aspects, such as providing adequate compensation in accordance with government regulations, dealing with an organizational culture that tends to resist change, and operating in a less supportive work environment that hinders collective progress among supervisors and colleagues. Consequently, this impacts both employee satisfaction and performance. The study population consisted of 981 employees of leather tanning SMEs. The research findings indicate that compensation indirectly has a positive and significant impact on employee productivity through increased job satisfaction among leather tanning SMEs employees in Garut Regency. Organizational culture also indirectly influences employee performance positively and significantly through job satisfaction among the same employees. However, the work environment does not have a significant indirect effect on employee performance through job satisfaction.*

**Keywords:** Compensation, Organizational Culture, Work Environment, Job Satisfaction, Performance

### ABSTRAK

Masalah utama dalam kinerja karyawan pada karyawan UMKM Penyamakan Kulit Kab. Garut adalah ketika karyawan merasa tidak ada perhatian khusus yang memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dalam kemajuan sehingga perusahaan sulit memperhatikan beragam aspek seperti sulitnya kompensasi yang sesuai dengan ketentuan pemerintah, budaya organisasi yang cenderung sulit berubah dengan lingkungan kerja yang kurang saling mendukung untuk kemajuan bersama antara atasan atau rekan kerja sehingga berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai. Adapun populasi pada penelitian ini sebanyak 981 orang karyawan UMKM Penyamakan Kulit Sukaregang. Hasil dari penelitian ini Kompensasi secara tidak langsung berdampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja pada karyawan UMKM Penyamakan Kulit Sukaregang Kab. Garut. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan UMKM Penyamakan Kulit Kab. Garut. Secara tidak langsung lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan UMKM Penyamakan Kulit Sukaregang Kab. Garut.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja.

---

\*Korespondensi Penulis:  
E-mail: [derialan@gmail.com](mailto:derialan@gmail.com)

---

## PENDAHULUAN

UMKM adalah kontributor penting bagi pengembangan ekonomi, khususnya di negara-negara berkembang. UMKM memberikan peluang kerja, mendorong inovasi, dan berkontribusi pada pendapatan ekspor (Uysal & Uysal, 2016). Pada kondisi saat ini, UMKM menjadi salah satu pelaku usaha yang dihadapkan pada berbagai tantangan untuk bisa bertahan dalam persaingan bisnis. Oleh karena itu, UMKM harus bisa beradaptasi dan mengembangkan strategi yang tepat agar bisa bertahan di pasar yang semakin kompetitif (Onakoya & Adegbuyi, 2018). Dalam beberapa kasus, Karyawan UMKM di Jl. Gagak Lumayung (Sukaregang) Kabupaten Garut dihadapkan pada tuntutan kerja yang tinggi, beban kerja yang berat, dan harapan untuk berkontribusi dalam banyak area yang berbeda. Selain itu, dalam UMKM yang dimiliki secara keluarga atau dikelola oleh pemilik tunggal, dinamika interpersonal yang kompleks dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam memberikan kontribusinya. Untuk meminimalkan dampak tersebut, penting bagi perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal. Dengan demikian, perusahaan dapat bersaing secara global (Sari & Firmansyah, 2019).

Terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kompensasi, budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja (Rini, Elfiana et al., 2018). Pada fenomena kompensasi yang terjadi pada karyawan UMKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut menunjukkan karyawan yang tidak menerima insentif atau penghargaan yang memadai atas kinerja atau kontribusi mereka. Hal ini dapat mengurangi motivasi, kinerja dan retensi karyawan. Salah satu cara perusahaan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan kesejahteraan kepada karyawan dalam bentuk balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan, yang disebut sebagai kompensasi.

Berdasarkan tinjauan literatur dari beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Simamora (2015), kompensasi dapat diartikan sebagai terminologi luas yang berhubungan dengan financial rewards yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian dalam sebuah organisasi. Sedangkan penelitian lain juga didukung oleh Hartati (2020), bahwa perusahaan perlu memperhatikan jenis dan besaran kompensasi yang diberikan dengan adil dan merata kepada karyawan sebagai bentuk realisasi dari pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut Simamora (2015) indikator kompensasi adalah (1) upah dan gaji, (2) insentif, (3) tunjangan, (4) bonus, (5) keseimbangan kerja, (6) pengembangan karyawan, (7) promosi dan (8) fasilitas.

Adapun selain kompensasi, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan karena budaya merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi (Sulaksono, 2019). Selain itu, budaya organisasi yang berkembang di dalam suatu instansi mencerminkan pandangan, kesan, atau persepsi yang sama yang dimiliki oleh para pegawai (Sedarmayanti, 2019). Berdasarkan riset awal pada karyawan UMKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut beberapa karyawan merasa diperlakukan tidak adil seperti perlakuan yang berbeda-beda atau diskriminatif terhadap dirinya, sehingga karyawan dapat merasa tidak puas dan merasa tidak dihargai. Menurut Sedarmayanti (2019), budaya organisasi adalah kumpulan sikap, keyakinan, dan nilai yang umumnya dimiliki oleh suatu perusahaan dan tercermin dalam cara kerja di dalam organisasi. Dalam kata lain, Budaya organisasi yang berkembang di dalam suatu instansi mencerminkan pandangan, kesan, atau persepsi yang sama yang dimiliki oleh para pegawai. Menurut Sulaksono (2019) indikator-indikator budaya organisasi meliputi (1) Inisiatif perseorangan, (2) Toleransi terhadap risiko, (3) Pengawasan, (4) Dukungan manajemen, (5) Nilai dan etika, (6) Kepemimpinan dan (7) Pola komunikasi.

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi dan didukung oleh lingkungan kerja sekitar. Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis terhadap karyawan di UMKM penyamakan kulit di Sukaregang Kabupaten Garut, ditemukan adanya masalah dalam hubungan antara rekan kerja di lingkungan kerja. Masih banyak karyawan yang tidak bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan peraturan perusahaan. Lingkungan kerja yang positif dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi para pekerja untuk berkembang dan berkinerja karyawan. Peneliti lain menyebutkan implikasi penting bagi pengelola UMKM dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti kompensasi, budaya kerja, dan lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Suryani & Wahyudi, 2019). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti et al, 2018). Adapun indikator dari lingkungan kerja meliputi kebisingan, bau yang tidak sedap, tata warna, dekorasi dan keamanan (Sedarmayanti et al, 2018).

Selain kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja ada juga kepuasan kerja yang merupakan elemen kunci yang memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi. Selain faktor kompensasi yang mencakup gaji dan tunjangan, serta budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi, serta lingkungan kerja yang memengaruhi suasana dan kondisi fisik di tempat kerja, Kepuasan kerja mencakup perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup rasa pencapaian, pengakuan, dan kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk berkinerja tinggi, berkolaborasi dengan baik, dan tetap setia pada organisasi. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah aspek yang bersifat pribadi yang melibatkan perasaan individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2016). Ketika seorang pegawai bergabung dengan suatu organisasi, mereka membawa harapan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang membentuk kesesuaian antara harapan dan kepuasan kerja sebagai suatu set perasaan yang dinamis. Hal ini didukung juga oleh Luthan (2006), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Luthans (2006), adapun indikator kepuasan kerja meliputi: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) imbalan, (3) promosi, (4) pengawasan, (5) kelompok kerja dan (6) kondisi tempat kerja

Peneliti menemukan masalah utama dalam kinerja karyawan pada karyawan UKM Penyamakan Kulit Garut adalah ketika karyawan merasa tidak ada perhatian khusus yang memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dalam kemajuan sehingga perusahaan sulit memperhatikan beragam aspek seperti sulitnya kompensasi yang sesuai dengan ketentuan pemerintah, budaya organisasi yang cenderung sulit berubah dengan lingkungan kerja yang kurang saling mendukung untuk kemajuan bersama antara atasan atau rekan kerja sehingga berdampak pada kepuasan dan kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2019), "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika". Adapun dimensi kinerja pegawai adalah sebagai berikut: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Ketepatan waktu dan hasil kerja, (4) Kehadiran, (5) Kemampuan bekerja sama

Secara keseluruhan, penelitian ini akan dilakukan pada UMKM yang berada di Jl. Gagak Lumayung (Sukaregang) Kabupaten Garut khususnya pada UMKM yang menjalankan usaha dibidang penyamakan kulit. Tujuan dan urgensi penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi perkembangan UMKM agar mampu bertahan dalam mengelola SDM internalnya dengan

---

memperhatikan beragam indikator diantaranya kompensasi, budaya dan lingkungan kerja serta dapat beradaptasi dengan perubahan dinamis yang terjadi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan para pegawai dilingkungan penyamakan kulit agar mampu memberikan efek positif yang berkesinambungan.

Tinjauan literatur dan studi bibliometrik sebelumnya menjelaskan konsep kinerja karyawan yang dipengaruhi kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja sebagai *variable intervening* masih terbatas jika diteliti pada organisasi dan perusahaan yang bergerak di bidang penyamakan kulit dimana memiliki keragaman karakteristik karyawan. Berdasarkan penelitian Siki (2021) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Waroeng Spesial Sambal (Ss) Cabang Yogyakarta)”. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin baik kompensasi maka semakin besar pula kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Selain itu, penelitian lain juga didukung oleh Hartati (2020), bahwa perusahaan perlu memperhatikan jenis dan besaran kompensasi yang diberikan dengan adil dan merata kepada karyawan sebagai bentuk realisasi dari pekerjaan yang telah dilakukan. Kemudian, berkaitan dengan budaya organisasi menurut Setyaningrum (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Kantor Bappeda Kabupaten Bima NTB)”. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian transformasi budaya yang berhasil menuju keberlanjutan perusahaan dapat ditunjukkan dengan wawasan dan ide baru, perubahan perilaku jangka panjang, inovasi keberlanjutan, reputasi, ketahanan, dan transformasi industri serta adanya budaya untuk terus belajar sehingga mampu membentuk kreatifitas dan kinerja yang inovatif (Assoratgoon W & Kantabutra, 2023). Adapun hal lain dalam upaya peningkatan kinerja karyawan maka diperlukan juga perhatian bagi UKM penyamakan kulit untuk terus memperhatikan lingkungan kerja karena hal ini berkaitan dengan pemberian kenyamanan dan keamanan yang diberikan perusahaan untuk keberlangsungan operasionalisasi. Lingkungan kerja mengacu pada serangkaian keadaan kerja di mana karyawan melaksanakan kinerja dalam perusahaan. Lingkungan kerja dapat mendorong karyawan untuk datang bekerja dan memberikan motivasi yang berkelanjutan sepanjang hari. Serta ada hal penting yang harus diperhatikan dalam lingkungan kerja agar perusahaan dapat bersaing dan eksistensi yaitu perilaku kerja yang inovatif dengan memperhatikan perkembangan lingkungan sekitar, meningkatkan kompetensi diri dan tidak saling tergantung pada sesama rekan kerja (Awang et al, 2019). Hal ini juga didukung oleh Anggaunitakiranantika A, et al (2022), sebagai bagian dari upaya perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya, para pekerja pabrik harus mampu melakukan berbagai tugas sehingga mampu bertahan dalam lingkungan yang kompetitif dengan pekerja pabrik lainnya. Kemudian, jika perusahaan mampu memperhatikan kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja maka juga akan berdampak pada kepuasan kerja yang merupakan faktor intrinsik yang mencakup perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, berkaitan pencapaian, pengakuan, dan kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk berkinerja tinggi, Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nancy Yusnita (2023), mengatakan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan semakin baik kinerja karyawan, sebaliknya tingkat kepuasan karyawan rendah maka kinerja karyawan menjadi buruk. Dengan demikian, konsep kepuasan karyawan melihat persepsi dari emosi, persepsi dan juga perasaan. Individu merasa puas jika mempersepsikannya bahwa sistem penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan sepadan dengan tenaga yang dikeluarkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa dengan peningkatan kinerja karyawan dan dikaitkan dengan variable yang mempengaruhi yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi dirasa perlu dilakukan kajian lebih lanjut juga pada variable intervening yaitu kepuasan kerja. Lebih lanjut diangkat dalam penelitian ini bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variable endogen yang dipengaruhi oleh beberapa variable eksogen. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variable eksogen yaitu kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebagai variable endogen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## METODE PENELITIAN

### Teknis Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif untuk mencapai analisis yang komprehensif dalam menanggapi permasalahan penelitian. Analisis data dilakukan melalui pendekatan Path Analysis dengan memanfaatkan aplikasi SmartPLS. Kemudian menggunakan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel penelitian sesuai dengan hipotesis yang telah disusun. Jenis penelitian ini dipilih karena fokusnya adalah untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel yang diteliti. Terdapat lima variabel yang akan digunakan berdasarkan hipotesis dalam rancangan penelitian ini. Data yang digunakan dalam penelitian ini akan berbentuk data primer dan sekunder

### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah hasil studi kepustakaan dan studi lapangan. Dimana studi Kepustakaan, yaitu pengambilan data sekunder dengan menggali dan mencari dokumen-dokumen, laporan, literatur, publikasi, buku-buku serta beberapa hasil penelitian sejenis yang berkaitan dengan substansi penelitian. Serta studi lapangan, yaitu pengambilan data secara langsung tentang variabel penelitian di UKM Penyamakan Kulit Sukaregang Garut, dengan cara wawancara, dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung dengan pemilik atau manajer usaha penyamakan kulit. Selain itu wawancara dilakukan dengan pihak-pihak lain yang relevan dengan masalah penelitian seperti Satuan Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan dari pengelolaan penyamakan kulit Sukaregang, kemudian observasi melalui pengamatan langsung pada unit usaha penyamakan kulit dengan mencatat semua sistematis hal-hal yang berkaitan variabel penelitian dan pembagian kuesioner, pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada karyawan UKM Penyamakan Kulit Sukaregang di Kabupaten Garut. Adapun Alat ukur dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner terbuka dan tertutup yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Setiap pilihan jawaban dalam kuesioner tertutup telah diberikan skor yang telah disusun secara bertingkat berdasarkan skala likert. Dan kemudian metode analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) adalah model persamaan Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis komponen atau varian yang dilakukan dengan beberapa tahap :

1. Analisa Outer Model, Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2021). Composite reability yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha (Ghozali, 2022). Pada uji Cronbach's Alpha nilai yang diharapkan adalah lebih dari 0,6 untuk semua konstruk.
2. Analisa Inner Model, Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

3. Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk menolak atau menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

### **Metode Pengambilan Sampel**

Unit analisis dalam penelitian ini merupakan karyawan pada UKM penyamakan kulit yang berlokasi di Sukaregang Kabupaten Garut. Total keseluruhan jumlah UKM penyamakan kulit Sukaregang sebanyak 282, dengan jumlah tenaga kerja seluruhnya 981 orang. Untuk sampel penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria UKM Penyamakan yang memiliki kinerja baik untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Adapun kriteria kinerja baik, dilihat dari jumlah produksinya yang berada di atas 100.000 ton per tahun. berdasarkan hasil wawancara dengan Satuan Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan Kabupaten Garut yang memaparkan bahwa dari total 282 UKM penyamakan kulit di Sukaregang, ada 23 UKM yang memiliki kriteria kinerja baik karena mampu memproduksi lebih dari 100.000 ton per tahunnya dengan total tenaga kerja/pegawai dari 23 UKM tersebut sebanyak 186 pegawai.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan bahwa nilai T-statistik terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan mempunyai tingkat signifikansi senilai  $5,953 > 1,96$  dan P-value  $0,000 < 0,05$ , sehingga diakui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan hipotesis dapat diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Siki (2021) yang menyimpulkan bahwa kualitas kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan peningkatan kualitas kompensasi yang diberikan. Selain itu, penelitian lain juga didukung oleh Hartati (2020) bahwa perusahaan perlu memperhatikan jenis dan besaran kompensasi yang diberikan dengan adil dan merata kepada karyawan sebagai bentuk realisasi dari pekerjaan yang telah dilakukan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai tingkat signifikansi senilai  $1,270 < 1,96$  dan P-value  $0,205 > 0,05$ , sehingga diakui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan hipotesis ditolak. Temuan ini belum sejalan dengan penelitian Setyaningrum (2018) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian transformasi budaya yang berhasil menuju keberlanjutan perusahaan dapat ditunjukkan dengan wawasan dan ide baru, perubahan perilaku jangka panjang, inovasi keberlanjutan, reputasi, ketahanan, dan transformasi industri serta adanya budaya untuk terus belajar sehingga mampu membentuk kreatifitas dan kinerja yang inovatif (Assoratgoon & Kantabutra, 2023) & (Rusok 2023).

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan**

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai tingkat signifikansi senilai  $1,515 < 1,96$  dan P-value  $0,130 > 0,05$ , sehingga diakui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan hipotesis ditolak. Temuan ini selaras dengan penelitian Hasanuddin et al. (2020). Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadi perhatian bagi UKM penyamakan kulit untuk terus memperhatikan lingkungan kerja karena hal ini berkaitan dengan pemberian kenyamanan dan keamanan yang diberikan perusahaan untuk keberlangsungan operasionalisasi. Lingkungan kerja mengacu pada

serangkaian keadaan kerja di mana karyawan melaksanakan kinerja dalam perusahaan. Lingkungan kerja dapat mendorong karyawan untuk datang bekerja dan memberikan motivasi yang berkelanjutan sepanjang hari. Serta ada aspek yang kritis yang perlu mendapat perhatian dalam konteks lingkungan kerja agar perusahaan dapat bersaing dan eksistensi yaitu perilaku kerja yang inovatif dengan memperhatikan perkembangan lingkungan sekitar, meningkatkan kompetensi diri dan tidak saling tergantung pada sesama rekan kerja (Awang et al., 2019). Hal ini juga didukung oleh Anggaunitakiranantika & Lailiyah Hanum (2022) sebagai bagian dari upaya perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya, para pekerja pabrik harus mampu melakukan berbagai tugas sehingga mampu bertahan dalam lingkungan yang kompetitif dengan pekerja pabrik lainnya.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja mempunyai tingkat signifikansi senilai  $5,643 > 1,96$  dan  $P\text{-value } 0,000 < 0,05$ , sehingga diakui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan hipotesis dapat diterima. Temuan ini sesuai dengan penelitian Ramli (2019) yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka dengan ini pengelolaan kompensasi perlu memperhatikan prinsip keadilan. Umumnya, karyawan mengevaluasi keadilan gaji mereka dengan membandingkan kompensasi mereka dengan rekan kerja lainnya. Mereka menilai apakah pendapatannya dianggap adil atau tidak berdasarkan bagaimana mereka memandang perbandingan nilainya dengan yang lain (Hutabarat et al., 2023). Kemudian kompensasi yang adil dapat meningkatkan hubungan dengan karyawan atau keterikatan organisasi, dan kinerja individual. Kompensasi merupakan salah satu perhatian pemangku kebijakan atas dasar kinerja pegawai untuk memenuhi kebutuhan keberlanjutan perusahaan yang akan berdampak pada lingkungan sosial ini telah terbukti dapat mendorong kepuasan dan kinerja yang lebih baik (E-Vahdati et al., 2022).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai tingkat signifikansi senilai  $2,228 > 1,96$  dan  $P\text{-value } 0,026 < 0,05$ , sehingga diakui bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan hipotesis dapat diterima. Temuan ini selaras dengan penelitian Permadi & Suana (2017) yang menunjukkan bahwa Perusahaan secara efektif mengkomunikasikan budaya perusahaan kepada semua karyawan untuk memastikan penerapannya dalam panduan kerja sehari-hari. Budaya organisasi dapat membangun kepercayaan karyawan dan pada saat yang sama mampu menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja di perusahaan. Selain itu, budaya organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja positif yang menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan dengan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas kepada organisasi melalui menciptakan budaya komunikasi terbuka, umpan balik, dan pengakuan juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Pham & Tran, 2023)

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai tingkat signifikansi senilai  $1,071 < 1,96$  dan  $P\text{-value } 0,258 < 0,05$ , sehingga diakui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan hipotesis ditolak. Pemahaman belum sejalan dengan penelitian Siki (2021) karena dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan lebih baik jika lingkungan kerja membaik. Lingkungan kerja ini tercermin melalui aspek-aspek seperti suasana kerja, Interaksi dengan sesama karyawan dan ketersediaan fasilitas di tempat kerja. Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang dimiliki organisasi, maka semakin baik, sebaiknya hasil kerja yang ditampilkan akan memberikan rasa kepuasan dalam bekerja (Pentury, Gerrit & Usmany, 2023).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai tingkat signifikansi senilai  $4,589 > 1,96$  dan  $P\text{-value } 0,000 < 0,05$ , sehingga diakui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan hipotesis dapat diterima. Selaras dengan penelitian Yusnita (2023) dan menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat kepuasan karyawan dan kinerja mereka, sehingga jika tingkat kepuasan karyawan rendah, kinerja mereka juga akan terpengaruh negatif. Dengan demikian, konsep kepuasan karyawan melihat persepsi dari emosi, persepsi dan juga perasaan. Individu merasa puas jika mempersepsikannya bahwa sistem penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan sepadan dengan tenaga yang dikeluarkan. Kepuasan kerja merupakan emosi positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya (Nancy Yusnita, 2023).

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa nilai T-statistik terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $3,187 > 1,96$  dan nilai P-Value sebesar  $0,002 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta dapat disimpulkan bahwa keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan ekonomi dan finansial melalui kompensasi yang ada dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara positif. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan tidak dapat diterima. Hal ini didukung oleh penelitian Thapa (Thapa, 2020) bahwa kompensasi memainkan peran penting kepada kinerja karyawan yang sekaligus mampu memberikan kepuasan kerja seorang karyawan. Maka dari itu, penting untuk memperhatikan kinerja pegawai dalam upaya mencapai tujuan yang optimal. Kesuksesan pegawai dalam menggapai tujuannya seringkali membutuhkan pemberian kompensasi finansial yang tepat (Indonesia, 2023).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $2,297 > 1,96$  dan nilai P-Value sebesar  $0,022 < 0,05$ . Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi yang baik mampu menghasilkan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif dan memotivasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa cocok dengan standar dan prinsip sebuah organisasi, karyawan yang puas dengan budaya organisasi yang diterapkan cenderung lebih berkomitmen, lebih termotivasi, dan merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka secara positif. Hal ini didukung oleh penelitian Suryani & Wahyudi (2019) menyebutkan implikasi penting bagi pengelola UMKM dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti kompensasi, budaya kerja, dan lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yang secara tidak langsung juga mempengaruhi ke kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama untuk memecahkan masalah serta dapat membuat pola adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sehingga, budaya organisasi berkaitan dengan efektivitas yang ditunjukkan melalui konsekuensi perusahaan berdasarkan empat karakteristik yaitu keterlibatan, keteguhan, fleksibilitas, dan inisiatif (Bhutto, Sana et al., 2023).

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dari tabel yang disajikan di atas, ditemukan bahwa nilai T-statistik terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar  $1,055 < 1,96$  dan nilai P-Value sebesar  $0,292 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja yang tidak sehat, stres, atau konflik, dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan dan akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka. Ketegangan antar rekan kerja, tekanan kerja yang tinggi, atau kurangnya dukungan sosial dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan dan mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Hal ini didukung oleh



penelitian (Indarti & Mustikasari, 2020) bahwa Lingkungan kerja yang memiliki suasana yang positif dan dukungan akan mendorong individu untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang negatif atau tidak mendukung dapat menghambat atau bahkan menghalangi perkembangan individu dalam mencapai pencapaian yang optimal. Karyawan yang tidak puas di tempat kerja akan berdampak pada ketidakpuasan secara psikologis dan mungkin berkembang menjadi negatif yang mengarah pada frustrasi karyawan. Sehingga kepuasan kerja dapat ditentukan juga oleh lingkungan kerja yang nyaman, kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik melalui hasil kerja yang baik dan pencapaian produktivitas. Sehingga karyawan diharapkan akan merasa lebih puas ketika mereka menerima lingkungan kerja yang baik untuk bekerja lebih produktif (Nancy Yusnita, 2023).

**Tabel 1. Data Identifikasi dan Inventarisasi Penyamakan Kulit di Kabupaten Garut (2019-2022)**

Keterangan	Tahun 2019	Tahun 2022
Jumlah Unit Usaha (Unit)	282	282
Jumlah Tenaga Kerja (Orang)	1200	981
Jumlah Bahan Baku Kulit Mentah (Ton)	12.740	9.172
Jumlah Produksi (Feet)	24.045.200	17.264.400

Sumber : Satuan Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan Garut Dinas perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Garut Tahun 2022

**Tabel 2. Data Jumlah Produksi dan Jumlah Tenaga Kerja ke 23 UKM Penyamakan Kulit Tahun 2022**

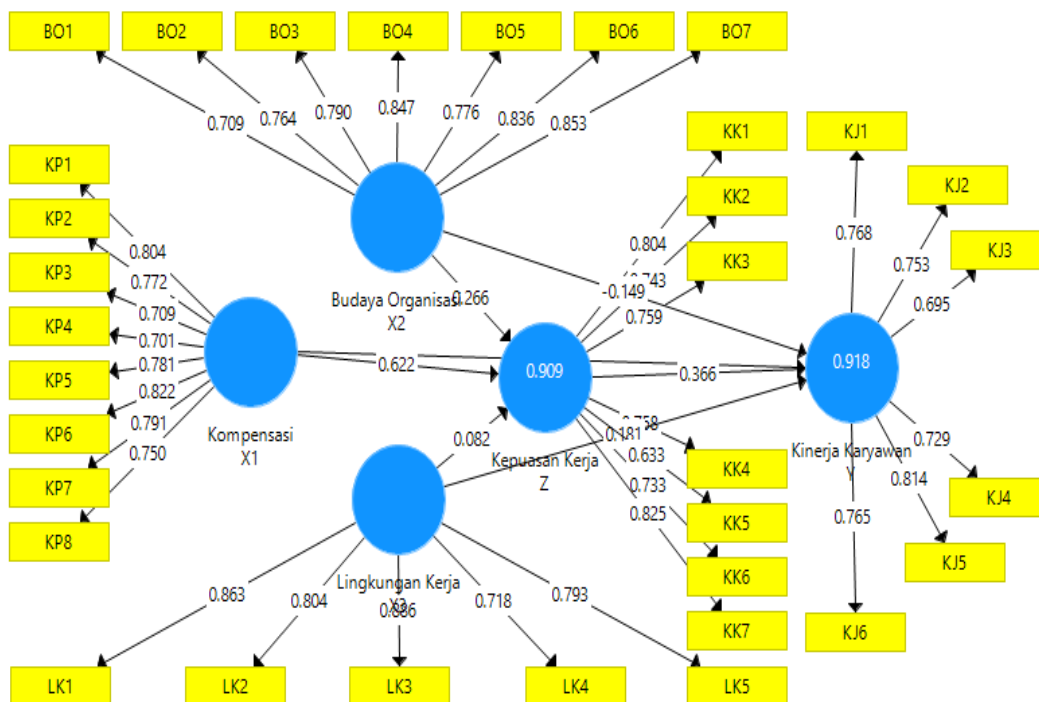
No	Nama Perusahaan/Pemilik	Jumlah Produksi Tahunan (Feet)	Jumlah Tenaga Kerja (Orang)
1.	Ade Sabuk	153.600	5
2.	H. Dani	180.000	4
3.	H. Indra	114.000	4
4.	H. Iyus	180.000	5
5.	H. Nanas	115.200	4
6.	H. Rusmana	114.000	7
7.	H. Ucu	115.200	5
8.	Jamil	115.200	4
9.	Lukman	115.200	7
10.	Naya	180.000	4
11.	Odik	180.000	5
12.	Oleh	172.800	7
13.	Olih	180.000	8
14.	PD. Aa Kulit	180.000	10
15.	PD. Karya Lestari	180.000	15
16.	PD. Rely Jaya	153.600	8
17.	PT. GMP	350.000	45
18.	PT. Elco	180.000	10

19.	PT. MKM	153.600	8
20.	PT. Surya	153.600	9
21.	Wawan	115.200	3
22.	H. Pepen	114.000	3
23.	H. Darso	180.000	6

Sumber : Satuan Pelayanan Pengembangan Industri Perkulitan Garut Dinas perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Garut Tahun 2022

### Analisa Outer Model

Penilaian outer model dilakukan dengan memeriksa validitas konvergen (besarnya faktor beban untuk setiap konstruk). Keabsahan skala reflektif individual dianggap terpenuhi jika korelasinya melebihi angka 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Meskipun, dalam tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai korelasi antara 0,50 hingga 0,60 dianggap sudah memadai.



Gambar 1. SEM Model

Dari gambar output di atas dapat disimpulkan bahwa loading factor untuk semua indikator telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai di atas 0,50. Oleh karena itu, tidak ada indikator yang memiliki nilai di bawah 0,50. Langkah selanjutnya adalah melakukan pemeriksaan kedua dengan menghitung Cronbach's alpha. Hasil perhitungan menunjukkan nilai Cronbach's alpha sebagai berikut:

**Tabel 3. Cronbach's Alpha**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kompensasi X1	0.900	0.901	0.920	0.589
Budaya Organisasi X2	0.904	0.907	0.924	0.636
Lingkungan Kerja X3	0.872	0.880	0.908	0.664
Kepuasan Kerja Z	0.872	0.878	0.901	0.567
Kinerja Karyawan Y	0.849	0.851	0.888	0.570

Sumber : Pengolahan data 2023

### Analisa Inner Model

Setelah outer model diuji dan memenuhi syarat, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian untuk menentukan nilai dari inner model atau model strukturalnya. Hasil output dari teknik bootstrapping digunakan untuk melakukan pengujian tersebut. Pengujian inner model bertujuan untuk memperluas sebuah model berdasarkan konsep dan teori untuk menganalisis hubungan antara variabel endogen dan eksogen. Untuk menilai sejauh mana pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, peneliti dapat memeriksa nilai R-Square. Kekuatan hubungan tersebut dapat dievaluasi dengan mengamati nilai R-Square yang diperoleh. Jika nilai R-Square kurang dari 0,3, dianggap lemah. Namun, jika berada di antara 0,5 dan 0,6, dianggap cukup kuat. Sementara jika nilai R-Square melebihi 0,6, dianggap sangat kuat

Berdasarkan pembahasan di atas, dalam penelitian ini untuk variabel kepuasan kerja diperoleh nilai R-Square sebesar 0,909, hasil menunjukkan bahwa keterkaitan antara kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja sangat kuat dan mendominasi sebanyak 90,9%. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan diperoleh nilai R-Square sebesar 0,918 bahwa hubungan antara variabel kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sangat kuat dan memberikan kontribusi sebesar 91,8%.

### SIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa temuan penting terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja di Usaha Kecil dan Menengah Penyamakan Kulit (UKM Penyamakan Kulit) di Sukaregang, Kabupaten Garut. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di UKM ini. Di sisi lain, budaya organisasi dan lingkungan kerja tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Namun, penting untuk dicatat bahwa kompensasi juga memiliki dampak positif dan signifikan secara tidak langsung pada kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja mereka. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Namun, lingkungan kerja tidak memiliki dampak tidak langsung yang signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan-temuan ini memberikan wawasan berharga untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di Usaha Kecil dan Menengah Penyamakan Kulit di Sukaregang, Kabupaten Garut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggaunitakiranantika, A., & Lailiyah Hanum, N. A. (2022). Work Sustainability: Challenges of Employment Environments for Factory Workers. *KnE Social Sciences*, October. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i16.12183>
- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400(March), 136666. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Awang, A. H., Sapie, N. M., Hussain, M. Y., Ishak, S., & Yusof, R. M. (2019). Nurturing innovative employees: Effects of organizational learning and work environment. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 32(1), 1152–1168. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1592007>
- Bhutto, Sana, A., Munir, Malik, M., & Rubaca, U. (2023). Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Pakistan's Private Banking Sector. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 16(1), 25–38.
- Diminica Selviana Siki, D. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Waroeng Spesial Sambal (SS) Cabang Yogyakarta). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 2(11), 1902–1914. <https://doi.org/10.36418/jist.v2i11.273>
- E-Vahdati, S., Wan-Hussin, W. N., & Mohd Ariffin, M. S. (2022). Sustainability performance and board compensation in Japan and ASEAN-5 countries. *Borsa Istanbul Review*, 22, S189–S199. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.12.004>
- Ghozali, I. (2021) *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi. Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*. Semarang: Badan Penerbit. Universitas Diponegoro
- Hartati, T. (2020). Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation toward Performance of Employee. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1031–1038. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.933>
- Hasanuddin, H., Surati, S., & Ramly, A. T. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Kantor Bappeda Kabupaten Bima NTB). *Jurnal Manajemen*, 11(2), 253. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i2.3365>
- Hutabarat, L., Sihombing, N. S., Herlambang, S. P., Siregar, P. N. U. S., & Sitompul, J. (2023). The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 84–92. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.171>
- I Made Yudi Permadi, & Suana, I. W. (2017). *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud)*, Bali, Indonesia *Pelaku bisnis yang semakin hari semakin meningkat menyebabkan terjadinya persaingan yang kompetitif dalam dunia bisnis. Mereka dituntut melakukan suatu inovasi atau perubahan yang*. 6(1), 521–549.
- Indarti, E., & Mustikasari, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Budaya dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening (Studi pada UKM Kecil di Kota Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 1–9.
- Indonesia, U. P. (2023). *EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION, JOB SATISFACTION AND DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE Universitas Prima Indonesia, Medan - Indonesia JURNAL IPTEKS TERAPAN Performance is the result of work in quality and quantity achieved by an employee in carrying*. 185–193.
- Judistira, E. R. P., & Supartika, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM di Kota Semarang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(1), 62–72.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi (Vol. 10)*. (S.Purwanti, Penyunt., V. Andhika, S. Purwanti, T. A. P., & W. Rosari, Penerj.) Yogyakarta: ANDI
- Nancy Yusnita. (2023). the Effect of Work Environment on Performance Through Job Satisfaction. *The Management Journal of Binaniaga*, 8(1), 27–40. <https://doi.org/10.33062/mjb.v8i1.20>
- Onakoya, A. O., & Adegbuyi, A. A. (2018). Survival Strategies for Small and Medium Enterprises

- in an Era of Rapid Change in Nigeria. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(1), 27–48.
- Pentury, Gerrit, M., & Usmany, P. (2023). Job Satisfaction Mediates the Effect of Work Environment and Competence on Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.53822>
- Permadi, I Made Yudi, Suana, I Wayan. (2017). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 1, 2017: 521-549, ISSN : 2302-8912
- Pham, H. H., & Tran, T. T. (2023). Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction. *Global Business Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Prawira, R., & Susiolo, H. (2020). Budaya Organisasi di Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(2), 109–118.
- Ramli, A. H. (2019). Compensation, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177–186. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335>
- Rini, Elfiana, S., Maria, S., & Syaharuddin, S. (2018). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Merancang Kabupaten Berau. *Journal Fakultas Ekonomi Bisnis, Unmul*, 20(2), 81–86. <https://doi.org/10.29264/jfor.v20i2.4666>.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusok, N. H. M., Samy, N. K., & Bhaumik, A. (2023). Learning Culture and Innovative Work Behaviour: Does Attitude Toward Change Matter? *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01504. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1504>
- Sari, D., & Firmansyah, M. (2019). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan XYZ. *Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 12(1), 1–13.
- Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63-77.
- Sedarmayanti. (2019). *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT. Refika Aditama.
- Setyaningrum, K. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia. *Universitas Islam Indonesia*. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/11591>.
- Siki, D. D. Selviana, (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Waroeng Spesial Sambal (Ss) Cabang Yogyakarta). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi: Vol. 2, No. 11, p-ISSN: 2723 – 6609, e-ISSN : 2745-5254*.
- Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-5*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya organisasi dan kinerja*. Deepublish.
- Suryani, E., & Wahyudi, S. (2019). The Effect of Compensation, Work Culture and Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at UMKM in Padang City. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(9), 43–53.
- Thapa, R. (2020). The Effect of Financial and Non-Financial Compensation towards Employee Job Satisfaction. *Kathford Journal of Engineering and Management*, 2(1), 99–105. <https://kathford.edu.np/Journal/>
- Uysal, M., & Uysal, A. (2016). The Importance of Small and Medium-Sized Enterprises in Economic Development. *Journal of International Trade, Logistics and Law. Journal Of International Trade, Logistic & Law*, 2(1), 1–11.