

Kompensasi Karyawan dan Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja

Ahsya Ainus Shifak¹; Yudithia Dian Putra²; Ilyas Indra³

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMT Surabaya

²Prodi Pendidikan Manajemen; Fakultas Ilmu Pendidikan; Universitas Negeri Malang

³Prodi Manajemen; STIE IBMT

Abstract

This study aims to measure the extent to which compensation and work culture affect work motivation. This study finds new facts where compensation is an important factor in encouraging employee motivation. The object of this research is 100 employees of PT. Sura Manggala. The results of this study reveal a new fact that a work culture consisting of discipline, good cooperation, organizational communication, identity in the form of uniforms is also a factor of employee motivation. The method used in this research is descriptive quantitative with independent variables X1 Compensation and X2 Work Culture. The dependent variable (Y) of this study is work motivation. The results of the F test showed that the independent variables had a simultaneous effect on the dependent variable with a significance value of 0.037 or less than 0.05. Meanwhile, the results of the t or partial test show that both X1 and X2 variables have an effect on Y variable. The significance value of X1 is 0.034 and X2 is 0.025 or less than 0.05.

Keywords: *Compensation; Culture Organization; Motivation*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana kompensasi dan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menemukan fakta baru di mana kompensasi menjadi faktor penting mendorong motivasi kerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah 100 karyawan PT. Sura Manggala. Hasil penelitian ini mengungkapkan fakta baru bahwa budaya kerja yang terdiri atas dengan kedisiplinan, kerjasama yang baik, komunikasi organisasi, identitas dalam bentuk baju seragam juga menjadi faktor motivasi kerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan variabel bebas X₁ Kompensasi dan X₂ Budaya Kerja. Variabel terikat (Y) penelitian ini adalah motivasi kerja. Hasil penelitian uji F menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh simultan terhadap variabel terikat dengan nilai signifikansi 0,037 atau lebih kecil dari α 0,05. Sementara itu hasil uji t atau parsial menunjukkan kedua variabel X₁ dan X₂ berpengaruh terhadap variabel Y. Nilai signifikansi variabel X₁ 0,034 dan X₂ 0,025 atau lebih kecil dari α 0,05.

Kata kunci: Kompensasi; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja

DOI	:	http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v7i3.2702
Sejarah Artikel	:	Artikel diterima (11 Juli 2022); direvisi (5 Agustus 2022); disetujui (9 September 2022)
Korespondensi	:	STIE “Panglima Sudirman” Surabaya
Email	:	ahsyasyifa12@gmail.com

Pendahuluan

Aset penting dalam sebuah perusahaan adalah karyawan. Karyawan sebuah perusahaan merupakan salah satu aset produksi dalam proses bisnis. Penelitian yang dilakukan (Eckardt, Crocker, et al., 2021; Ployhart, 2021) mengungkapkan bahwa karyawan yang mempunyai etos kerja tinggi dan dan produktif menjadi salah satu pendorong kemajuan perusahaan. Selain itu, etos kerja yang dibangun melalui tempaan pelatihan dan pendidikan juga menjadi pendorong kinerja perusahaan (Santoso, 2022). Hal tersebut berimplikasi pada kebutuhan karyawan untuk terus berinovasi untuk mencapai sebuah *achievement* atau prestasi (Sunarsi, 2019).

Beberapa perusahaan memberikan kompensasi dengan fitur tertentu untuk mendorong semangat kerja karyawan. Kompensasi adalah sebuah stimulus yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh (Zebua et al., 2021) mengungkapkan fakta bahwa kompensasi yang diberikan oleh sebuah perusahaan mampu memberikan kontribusi peningkatan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pun bentuknya berbagai macam. Namun pada intinya, kompensasi tersebut digunakan perusahaan sebagai ganti atau konsekuensi logis dari sebuah pencapaian karyawan. Penelitian (Habdullah et al., 2020) menyebutkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya adalah salah satu upaya stimulus meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tentu saja mempunyai implikasi atau dampak positif. Dampak positif tersebut berlaku untuk perusahaan maupun kepada karyawan yang bersangkutan. Penelitian (Juliningrum & Sudiro, 2013) menyebutkan bahwa salah satu dampak positif yang dirasakan oleh perusahaan adalah peningkatan motivasi kerja karyawan. Selain itu, produktivitas karyawan mengalami peningkatan karena perusahaan memberikan benefit dalam bentuk kompensasi tersebut (Nguyen et al., 2020). Di samping itu, kompensasi juga akan menjadi daya tarik para pencari kerja yang mempunyai kompetensi tinggi. Hal ini karena perusahaan dianggap memperhatikan dan menghargai karyawan dalam bentuk benefit atau kompensasi. Penelitian awal yang dilakukan (Susanti & Herminingsih, 2022) mengungkapkan bahwa pemberian insentif berupa kompensasi prestasi kerja dapat mengurangi jumlah *turnover* karyawan.

Tinjauan tentang kompensasi dari beberapa penelitian lain seperti (Ghazanfar et al., 2011; Rahardjo, 2017) juga menyebutkan bahwa terdapat korelasi antara pemberian insentif berupa kompensasi atas prestasi dan motivasi kerja. Motivasi kerja dari Maslow berdasarkan kajian (Bowen, 2021; Hopper, 2020; McLeod, 2018) mengungkapkan hal yang sama yaitu adanya kecenderungan keinginan manusia untuk memenuhi kebutuhannya yang paling tinggi yaitu *achievement* (prestasi). Implementasi dalam dunia kerja berdasarkan penelitian (Gunawan, 2017; Megawati et al., 2017) adalah motivasi dalam pencapaian prestasi kerja. Seorang karyawan dengan kompetensi tinggi tidak akan pernah berhenti untuk selalu berprestasi. Hal tersebut berdasarkan penelitian (Neto, 2015; Sari & Dwiarti, 2018) menemukan fakta bahwa karyawan sebagai makhluk sosial membutuhkan aktualisasi diri dalam lingkungannya.

Kajian positif terkait dengan motivasi kerja sudah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti. Meski demikian, beberapa di antaranya menemukan kontra dari hasil kajiannya. Teori Maslow berdasarkan penelitian (Weidman, 2021)

menyebutkan bahwa hierarki kebutuhan Maslow yang diimplementasikan ke dunia kerja terlalu naif. Dengan kata lain, penelitian tersebut menemukan hal baru yaitu teori motivasi dari Maslow sudah tidak terlalu relevan dengan kondisi saat ini. Pada sisi lain, (Bowen, 2021; Ginting, 2019) tetap menggunakannya untuk diimplementasikan ke perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, (Bagas, 2020) juga mengungkapkan bahwa teori motivasi dari Maslow masih relevan digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan tidak lepas dari budaya kerja perusahaan. Budaya kerja perusahaan akan memberikan warna terkait dengan etos kerja karyawan tersebut. Etos kerja dalam perspektif budaya perusahaan berdasarkan kajian (Alfi Pratama Putra et al., 2022) mengungkapkan bahwa ada relevansi dan korelasi antara budaya dan etos kerja. Etos kerja yang dimanifestasikan dalam bentuk disiplin dan integritas dalam pekerjaan tidak lepas dari budaya organisasi yang dibangun oleh perusahaan. Korelasi keduanya (etos kerja dan budaya organisasi) berdasarkan penelitian (Widodo, 2017b, 2017a) dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pada akhirnya, motivasi kerja karyawan tersebut berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan maupun perusahaan (Astutik & Sulhan, 2022).

Peningkatan motivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam. Penelitian yang dilakukan (Taguchi, 2015) menyebutkan paling tidak ada 9 (sembilan) faktor pembentuk motivasi kerja. Dari kesembilan faktor tersebut 2 (dua) diantaranya adalah kondisi kerja dan *income* (di dalamnya terdapat benefit atau kompensasi). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Anggreini et al., 2019; Umpung et al., 2020) yang menggarisbawahi bahwa kompensasi dan lingkungan atau situasi organisasi mempengaruhi motivasi seseorang atau karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang sehat menjadi tidak lepas dari tipe kepemimpinan atau *leadership*. Budaya perusahaan tercipta karena sebuah interaksi secara terus menerus sehingga terbentuk pola interaksi sosial. Pola interaksi yang membuat seseorang nyaman bekerja memberikan perasaan aman ketika melaksanakan tugas (Meldiana et al., 2021). Sebaliknya, *leadership* yang tidak mampu membangun budaya perusahaan dengan baik, akan menimbulkan *insecure* (rasa tidak aman/nyaman) bagi karyawannya (Suryadi, 2020). Hal ini berakibat pada motivasi kerja karyawan itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana kompensasi karyawan dan budaya kerja perusahaan mampu mempengaruhi motivasi kerja. Tujuan penelitian ini didasarkan atas gap analisis di atas. Kontribusi hasil penelitian ini akan memberikan sudut pandang yang sedikit berbeda dari faktor pembentuk motivasi kerja. Gap analisis menunjukkan belum ada atau terlalu sedikit kajian penelitian yang meneliti dari sudut pandang faktor luar motivasi kerja berdasarkan teori Herzberg.

Asumsi dasar yang dibangun dari penelitian ini adalah motivasi karyawan berkaitan erat dengan psikologi seseorang/karyawan. Psikologis tersebut berkaitan dengan perasaan yang ditimbulkan dari dalam maupun dari luar. Teori motivasi Herzberg membagi faktor motivasi seseorang menjadi dua klaster yaitu faktor dari dalam dan dari luar. Faktor dari dalam diri karyawan berkaitan erat dengan kepuasan yaitu: pengakuan, pencapaian, pertumbuhan, tanggungjawab, peluang untuk maju, dan merasa penting. Sementara itu faktor luar dari motivasi adalah: kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, dan

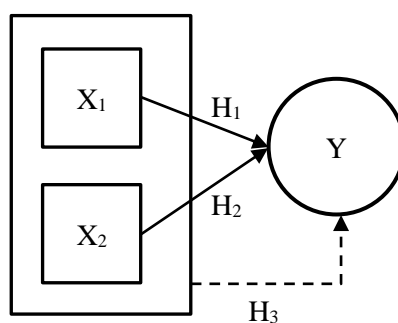
hubungan dengan atasan. Penelitian ini menitikberatkan pada faktor luar pembentuk motivasi menurut Herzberg. Perusahaan yang memberikan kompensasi dan penciptaan lingkungan kerja yang baik melalui budaya perusahaan menjadi salah satu faktor luar pendorong motivasi karyawan dalam berprestasi. Sehingga kompensasi (benefit) dan budaya kerja perusahaan menjadi variabel X dalam penelitian ini. Sementara itu motivasi kerja adalah variabel Y.

Metode

Penelitian ini adalah jenis penelitian survey, di mana menurut (Sekaran, 2017) penelitian jenis ini berusaha untuk mengumpulkan data demi mendapatkan opini yang sesuai. Informasi dalam penelitian ini dikumpulkan dengan bantuan kuesioner untuk mendapatkan data primer. Responden akan mengisi daftar pertanyaan yang telah diberikan oleh peneliti sebagai bentuk upaya mendapatkan data awal. Informasi yang didapatkan dalam penelitian model survey ini biasanya bertujuan untuk mendapatkan informasi dari sumber langsung atas fenomena yang terjadi. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi yang akurat.

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel X sebagai variabel bebas yaitu (X_1) Kompensasi dan (X_2) Budaya Kerja. Sedangkan variabel Y sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Y). Sementara itu, populasi dalam penelitian ini adalah 100 (seratus) karyawan PT. Sura Manggala yang bergerak dalam bidang percetakan. Keseratus responden yang diambil adalah mereka yang telah bekerja sebagai pegawai tetap perusahaan tersebut sekurang-kurangnya selama 3 (tiga) bulan. Teknik penarikan sampel menggunakan non-probability sampling sehingga setiap anggota populasi dalam penelitian ini mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Merujuk pada asumsi dasar dan kajian teori Herzberg di atas, kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini adalah kompensasi sebagai bagian dari benefit perusahaan dan budaya kerja perusahaan mempunyai pengaruh terhadap motivasi karyawan dalam bekerja. Jika digambarkan dalam bentuk bagan, kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Keterangan:

X_1 = Kompensasi

X_2 = Budaya Kerja

Y = Motivasi Kerja

Persamaan Regresi: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad \text{dan} \quad a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ = Kompensasi Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Sura Manggala

H₂ = Budaya Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Sura Manggala

H₃ = Kompensasi dan Budaya Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Sura Manggala.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan dua variabel faktor luar pembentuk motivasi dari teori motivasi dari Herzberg. Kajian dalam penelitian ini akan mengukur sejauh mana faktor luar yang diwakili oleh kompensasi dan budaya kerja (X₁ dan X₂) mempengaruhi motivasi kerja (Y). Berdasarkan hasil survey terhadap 100 responden karyawan PT. Sura Manggala akan diukur baik dari sisi pengaruh parsial (sendiri-sendiri) menggunakan uji t maupun secara bersama (simultan) menggunakan uji F. Temuan dari penelitian ini sangat penting karena dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Pengambilan keputusan uji F ini dengan membandingkan antara nilai signifikansi dengan derajat alpha (α). Selain itu keputusan pada uji F tersebut juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel}. Logika yang digunakan adalah, jika nilai F_{hitung} lebih besar dibandingkan F_{tabel}, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sebaliknya, jika F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel}, maka hipotesis tidak dapat diterima (ditolak). Hasil regresi pada penelitian ini bisa dilihat pada Tabel 1 ANOVA di bawah ini:

Tabel 1 Anova

Model	Sum of Square	DF	Mean Square	F	Sig.
Regression	0,98148	2	0,49074	5,93650	0,037 ^b
Residual	8,01851	98	0,08266		
Total	8,99999	99			

Sumber: Data olahan SPSS v22

Berdasarkan Tabel 1 ANOVA di atas, nilai signifikansi menunjukkan 0,037 atau lebih kecil dari α (0,05). Fakta tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas dalam penelitian ini yang diwakili oleh Kompensasi (X₁) dan Budaya Kerja (X₂) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat yang diwakili oleh Motivasi Kerja (Y). Sementara itu, perbandingan nilai F_{hitung} pada Tabel 1 ANOVA di atas menunjukkan 5,93650. Sedangkan nilai F_{tabel} berdasarkan perhitungan (k ; n-k) merujuk pada Tabel F dengan probabilitas 0,05 adalah 3,09. Dengan kata lain nilai F_{hitung} lebih besar daripada nilai F_{tabel}. Implikasinya adalah, hipotesa penelitian ini Kompensasi dan Budaya Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. Sura Manggala dapat diterima.

Koompensasi (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) Terhadap Motivasi Kerja Secara Simultan

Uji F dalam penelitian ini juga bertujuan untuk menerangkan berbagai jenis dari variabel terikat. Rujukan yang digunakan sebagai pengambil keputusan dalam penelitian ini adalah tabel di bawah ini:

Tabel 2 Koefisien Regresi

Independent Variable	Regression Coefficient (β)	t-count	Sig.	Conclusion
Kompensasi	0,089	1,712	0,034	Significant
Budaya Kerja	0,260	3,305	0,025	Significant
Contant	= 1,9950			
R^2	= 0,4591			
<i>Adjusted R²</i>	= 0,6370			
Sig.	= 0,0370			

Sumber: Data olahan SPSS v22

Berdasarkan Tabel 2 Koefisien Regresi di atas, nilai R^2 menunjukkan 0,4591 yang berarti bahwa informasi yang terdapat dalam variabel bebas ini mampu menerangkan sebesar 45,9% terhadap variabel terikat. Nilai R^2 yang terlalu kecil dapat disimpulkan bahwa model yang dihasilkan mempunyai keterbatasan dalam menerangkan variabel terikat. Penelitian ini menghasilkan nilai R^2 yang cukup besar meskipun belum mendekati nilai 1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini mampu memberikan pengaruh atau dapat menerangkan sebesar 45,9% terhadap variabel terikat. Sementara itu, 54,09% lainnya adalah variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini.

Tabel 2 Koefisien Regresi di atas juga menunjukkan angka-angka hasil regresi dari dua variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai konstanta yang dihasilkan dari penelitian ini adalah 1,9950. Penjabaran dari nilai tersebut adalah peningkatan motivasi kerja dalam penelitian ini sebesar 1,9950 dengan asumsi nilai variabel kompensasi dan budaya kerja adalah 0. Sementara itu, nilai koefisien dari variabel X_1 adalah 0,089 yang berarti setiap peningkatan dari X_1 (kompensasi) sebesar 1 satuan, maka motivasi kerja (Y) akan meningkat senilai 0,089. Sedangkan nilai koefisien variabel X_2 (budaya kerja) sebesar 0,260 yang berarti setiap peningkatan nilai X_2 (budaya kerja) sebesar 1 satuan, maka motivasi kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,260.

Penelitian ini juga melakukan uji secara parsial dari setiap variabel yang digunakan. Uji parsial dalam penelitian ini menggunakan uji t. Dasar keputusan yang digunakan dalam uji t tersebut adalah dengan melihat nilai signifikansi masing-masing dari variabel bebas. Berdasarkan Tabel 2 Koefisien Regresi di atas, nilai signifikansi dari masing-masing variabel X_1 dan X_2 adalah 0,034 dan 0,025 atau lebih kecil dari α (0,05). Sehingga dapat disimpulkan kedua variabel tersebut masing-masing secara parsial memberi pengaruh terhadap variabel terikat (Y). Dasar keputusan kedua yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Asumsi yang digunakan adalah jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka hipotesis diterima. Sebaliknya, jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka hipotesis ditolak. Tabel 2 Koefisien Regresi di atas menunjukkan nilai masing-masing t_{hitung} variabel Kompensasi (X_1) dan variabel Budaya Kerja (X_2) adalah 1,712 dan 3,305. Sementara itu, nilai t_{tabel} adalah 1,66071 atau lebih kecil dari nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas. Dengan demikian, kedua variabel bebas dalam penelitian

ini secara parsial memberi pengaruh terhadap variabel terikat.

Kompensasi (X_1) Terhadap Motivasi Kerja (Y)

Kompensasi yang diberikan oleh PT. Sura Manggala bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. program ini pada dasarnya adalah *reward* bagi karyawan yang bekerja melebihi dari rata-rata. Dengan kata lain, setiap *achievement* yang dicapai oleh karyawan perusahaan ini akan mendapatkan kompensasi. Kompensasi bukan hanya dalam bentuk uang atau finansial sebagai konsekuensi logis *output* kerja, lebih dari itu perusahaan ini memberikan benefit dalam bentuk lain yaitu tunjangan. Penelitian ini menemukan fakta bahwa apa yang dilakukan PT. Sura Manggala sesuai dengan tujuan dari perusahaan yaitu meningkatkan motivasi kerja. Penelitian ini sekaligus membuktikan bahwa pemberian kompensasi terhadap karyawan yang mempunyai kinerja baik, akan meningkatkan motivasi. Temuan ini juga menguatkan kembali penelitian (Harliawan et al., 2017; Insan & Damrus, 2020; Muljani, 2002; Sunarsi, 2019) yang mengungkapkan bahwa kompensasi memberikan dampak cukup signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Benefit masih menjadi salah satu faktor kuat motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih berasumsi bahwa pendapatan yang terdiri atas gaji dan tunjangan adalah bentuk transaksional antara perusahaan dan pekerja. Hal ini dikuatkan oleh studi (Ghazanfar et al., 2011; Rahardjo, 2017) yang mengungkapkan bahwa karyawan pada level menengah ke bawah masih memprioritaskan kompensasi sebagai konsekuensi logis dalam meningkatkan motivasi kerja. Dengan kata lain, karyawan tidak atau kurang termotivasi kerja jika dalam setiap pekerjaan tidak ada honor atau kompensasi lain dalam bentuk finansial. Perusahaan obyek penelitian ini menyadari betul bahwa level karyawan masih berada pada level menengah ke bawah. Hal ini dikarenakan demografi dari karyawan tersebut 79% adalah buruh biasa.

Penelitian ini juga menguatkan kembali studi yang dilakukan (Amirah Soraya et al., 2021; Purnomosidi & Priadana, 2020) yang mengungkapkan bahwa kompensasi diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan selama masa pandemi. Pada saat pandemi, orientasi pekerja adalah benefit dalam bentuk finansial, maka segala sesuatu yang diberikan perusahaan dalam bentuk finansial akan diberikan reaksi yang positif. Namun berbeda dengan yang ditemukan oleh (Igalens & Roussel, 1999; Setiadi et al., 2016) yang menemukan fakta bahwa kompensasi dalam bentuk finansial bukanlah segalanya. Penelitian (Setiadi et al., 2016) juga menegaskan kembali bahwa kompensasi tidak terlalu memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja. Sebaliknya motivasi kerja terbentuk karena ada dorongan atau keinginan untuk berprestasi (Goodman, 1968).

Motivasi kerja karena dorongan dari kompensasi yang diberikan perusahaan berdasarkan kajian (Bridgman et al., 2019) adalah bentuk transaksional dalam perusahaan. Pada fase ini karyawan masih berada pada level paling rendah. Hal ini dikarenakan kebutuhan akan prestasi akan jauh lebih bermartabat jika dibandingkan dengan kompensasi dalam bentuk finansial. Studi yang dilakukan (Bagas, 2020; Sari & Dwiarti, 2018) mengungkapkan fakta bahwa pada level tertinggi karyawan tidak lagi membutuhkan ada tidaknya kompensasi. Lebih jauh dari itu, karyawan membutuhkan prestasi kerja sebagai bentuk aktualisasi diri dalam prespektif kebutuhan dan motivasi (Gunawan, 2017).

Pentingnya kompensasi dalam perusahaan juga pernah diteliti oleh (Setiawan et al., 2022; Wolor et al., 2019) yang menghubungkan korelasi antara kompensasi dan prestasi kerja. Penelitian ini menguatkan kembali korelasi tersebut, bahwa ada pengaruh pemberian kompensasi kepada karyawan untuk mendorong (memotivasi) bekerja. Kompensasi juga dianggap sebagai sebuah stimulus paling dasar bagi perusahaan untuk memberikan semangat kerja. Dari sisi psikologi, berdasarkan kajian (Setiadi et al., 2016), adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tempat bekerja akan memberikan rasa aman dan nyaman karyawan. Perasaan nyaman dan aman tersebut mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Sehingga benang merah antara kompensasi dan motivasi kerja terletak pada perasaan psikologis karyawan sebagai akses pemberian kompensasi.

Budaya Kerja (X₂) Terhadap Motivasi Kerja (Y)

Lingkungan tempat kerja sebagai habitat karyawan tidak bisa dipisahkan dari budaya organisasi. Budaya organisasi dapat terbentuk karena lingkungan organisasi, begitu sebaliknya. Studi yang dilakukan (Grant & Shandell, 2022; Susanti & Herminingsih, 2022) mengungkapkan bahwa budaya kerja dalam perusahaan erat kaitannya dengan lingkungan organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa budaya kerja yang ditanamkan oleh PT. Sura Manggala memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja. Budaya kerja organisasi PT. Sura Manggala terkait dengan kedisiplinan, kerjasama yang baik, komunikasi organisasi, identitas dalam bentuk baju seragam. Penelitian ini menemukan fakta bahwa keempat indikator budaya kerja yang diterapkan pada perusahaan ini memberikan efek positif terhadap motivasi kerja. Kedisiplinan yang dibangun oleh perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan, dimana setiap pencapaian atas kerja yang baik akan mendapatkan kompensasi sebagai benefit. Fenomena ini membuktikan kembali studi yang dilakukan oleh (Santoso, 2022; Widowati, 2018) yang mengungkapkan bahwa kedisiplinan karyawan mampu mendorong *achievement* karyawan. Pada akhirnya penelitian tersebut menekankan bahwa budaya organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk kedisiplinan mampu memberi motivasi kerja karyawan.

Budaya organisasi PT. Sura Manggala tak lepas dari model kepemimpinan yang dianut. Model kepemimpinan perusahaan ini adalah model kolaboratif sehingga memberikan efek psikologis karyawan akan keterlibatan dalam setiap keputusan perusahaan. Kajian (Eckardt, Tsai, et al., 2021) mengungkapkan bahwa karyawan sebagai *human capital* harus diperlakukan dengan baik, dilibatkan dalam setiap keputusan penting perusahaan. Hal ini tak lepas peran karyawan sebagai sebuah aset produksi (Boon et al., 2018; Eckardt, Crocker, et al., 2021; Manurung, 2020).

Penelitian ini menguatkan penelitian terdahulu (Suryadi, 2020; Widodo, 2017b) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja karyawan. Fenomena yang terjadi relatif sama yaitu efek psikologis yang ditimbulkan dari lingkungan kerja sebagai akses dari tipe kepemimpinan. Karyawan yang berada di lingkungan kerja yang baik, akan merasa aman dan nyaman ketika bekerja. Beberapa karyawan juga termotivasi oleh seragam yang dikenakan. Mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat bekerja. Fenomena ini sejalan dengan penelitian (Decramer et al., 2013; Sitopu et al., 2021) di mana salah satu yang menjadi motivasi kerja adalah ketika

karyawan merasa bangga mengenakan seragam sebagai identitas perusahaan. Penelitian ini sekaligus memberikan penekanan bahwa budaya kerja yang dibangun melalui model kepemimpinan sangat menentukan motivasi karyawan dalam bekerja. *Leadership* yang pada akhirnya memberi warna lingkungan dan budaya kerja akan memberikan rasa aman dan nyaman karyawan bekerja.

Simpulan

Kompensasi dan budaya kerja pada dasarnya adalah variabel yang sedikit beirisan. Penelitian ini menemukan fakta bahwa kompensasi mampu memberikan dorongan motivasi kerja karyawan PT. Sura Manggala. Benefit yang diberikan oleh perusahaan adalah faktor kuat pendorong motivasi kerja. Pada level ini karyawan masih berada pada taraf transaksional dalam bekerja. PT. Sura Manggala mampu mengelola potensi SDM tersebut dengan baik. Hal ini terlihat dari strategi kompensasi yang diberikan kepada karyawan mampu menjadi pendorong motivasi kerja.

Pada sisi lain, budaya organisasi yang dibentuk dari proses panjang kepemimpinan di perusahaan tersebut juga mampu memberikan rasa nyaman dan aman karyawan. Sehingga budaya kerja tersebut juga menjadi salah satu pendorong motivasi kerja. Budaya kerja yang dibangun melalui disiplin kerja, kerjasama yang baik, komunikasi organisasi, identitas dalam bentuk baju seragam mampu memberikan motivasi kerja karyawannya.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada sisi variabel penelitian. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah pengembangan atau penambahan variabel penelitian, sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai alat generalisasi lebih akurat.

Daftar Pustaka

- Alfi Pratama Putra, Siti Mujanah, & Nanis Susanti. (2022). Pengaruh Self Awareness, Etos Kerja, Resiliensi, Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi Swasta Surabaya. *Media Mahardika*, 20(2), 311–321.
- Amirah Soraya, A., Nusran, M., Suardi Wekke, I., & Ifa, L. (2021). Effect of Compensation and Work Motivation on Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Psychology and Education*, 58(3).
- Anggreini, Y. D., Kirana, W., & Kumalasari, R. D. (2019). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Yarsi Pontianak. *Khatulistiwa Nursing Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.53399/knj.v1i2.13>
- Astutik, W., & Sulhan, M. (2022). Pelatihan Kerja, Soft Skill dan Hard Skill Mendorong Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(2), 9–21.
- Bagas, M. A. (2020). Relevansi Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Motivasi Kerja Anggota Organisasi Penyuluhan Agama Islam. *Syifaul Qulub: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Islam*, 1(2). <https://doi.org/10.32505/syifaulqulub.v1i2.2244>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International*

- Journal of Human Resource Management*, 29(1).
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Bowen, B. (2021). The Matrix of Needs: Reframing Maslow's Hierarchy. *Health*, 13(05). <https://doi.org/10.4236/health.2021.135041>
- Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of Management Learning and Education*, 18(1). <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0351>
- Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: Relationship with employee performance management satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680602>
- Eckardt, R., Crocker, A., & Tsai, C. Y. (2021). Clarifying and empirically assessing the concept of human capital resource emergence. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2). <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1800784>
- Eckardt, R., Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Dunne, D., Spain, S. M., Park, J. W., Cheong, M., Kim, J., Guo, J., Hao, C., & Kim, E. il. (2021). Human capital resource emergence and leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/job.2446>
- Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M., & Bashir, M. (2011). A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1).
- Ginting, P. A. (2019). Implementasi Teori Maslow dan Peran Ganda Pekerja Wanita K3L Universitas Padajajaran. *Focus : Jurnal Pekerjaan Sosial*, 1(3). <https://doi.org/10.24198/focus.v1i3.20498>
- Goodman, R. A. (1968). On The Operationality of The Maslow Need Hierarchy. *British Journal of Industrial Relations*, 6(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1968.tb00528.x>
- Grant, A. M., & Shandell, M. S. (2022). Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against, and with Others. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 73). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406>
- Gunawan, kevin. (2017). Motivasi Kerja Menurut Abraham Maslow terhadap Kinerja Karyawan. *Motivasi Kerja Menurut Abraham Maslow Terhadap Kinerja Karyawan*, 2(2).
- Habdullah, K., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). Pengaruh Kompensasi, Budaya Instansi, Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5). <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i5.398>
- Harliawan, H., Murjana Yasa, I. G. W., & Dewi, M. H. U. (2017). PENGARUH KOMPENSASI, PENDIDIKAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA WARTAWAN DI PROVINSI BALI. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p04>
- Hopper, E. (2020). Maslow ' s Hierarchy of Needs Maslow ' s Hierarchy of Needs. *Business*, April.

- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K)
- Insan, M. Y., & Damrus. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Keperawatan Pada Rumah Sakit Umum Wulan Windy. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 4.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2013). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4).
- Manurung, E. F. (2020). The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(6). <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i6.1741>
- McLeod, S. (2018). Maslow ' s Hierarchy of Needs Maslow ' s Hierarchy of Needs. *Business*.
- Megawati, S. A., Sitepu, M., & ... (2017). Pengaruh Motivasi (Model Teori Abraham Maslow) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bintang Mas Anugerah Makmur. *Jurnal Progresif ...*, 21(November).
- Meldiana, Fajrillah, & Ginting, R. S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Inti Palm Sumatra. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 2(1).
- Muljani, N. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Wirausaha*, 4(2), 108–122. <https://doi.org/10.9744/jmk.4.2.pp.108-122>
- Neto, M. (2015). Journal of Student Engagement: Education Matters Educational motivation meets Maslow: Self- actualisation as contextual driver. *Journal of Student Engagement: Education Matters*, 5(1).
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES). *Article Information*, 1(4).
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7). <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Purnomosidi, A., & Priadana, M. S. (2020). The Effect of Direct Compensation and Work Motivation on Employee Performance (Study at a Government Office in Bandung Regency). *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 14(1).
- Rahardjo, M. (2017). The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1).
- Santoso, R. (2022). Tinjauan Literatur Tentang Pendidikan, Disiplin, dan Kemampuan Kerja Mendorong Kinerja Karyawan. *Jurnal Media Mahardika*, 20(3), 524–533.
- Sari, E., & Dwiarti, R. (2018). Pendekatan Hierarki Abraham Maslow pada prestasi kerja karyawan PT. Madubaru (PG Madukismo) Yogyakarta. *Jurnal Perilaku*

- Dan Strategi Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.26486/jpsb.v6i1.421>
- Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat.
- Setiadi, R. U., Setiadi, P. B., & Indroyono. (2016). The Effect of Compensation and Work Motivation on Employee Performance at Semen Indonesia Limited Company. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(3).
- Setiawan, B., Hersona, S., Suswardji, E., & Suyaman, D. J. (2022). The Effect of Competence, Compensation and Work Motivation on the Performance of Village Officials in the Ciampel District, Karawang Regency in 2019. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1). <https://doi.org/10.31602/atd.v6i1.6000>
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2). <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Sunarsi, D. (2019). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi dan Stress Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Catur Putra Jaya Kota Depok - Jawa Barat. *JIMF (JURNAL ILMIAH MANAJEMEN FORKAMMA)*, 1(2). <https://doi.org/10.32493/frkm.v1i2.2543>
- Suryadi, R. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship, and Innovation*, 1(1). <https://doi.org/10.31960/ijoei.v1i1.439>
- Susanti, D., & Herminingsih, A. (2022). Organizational Culture, Compensation, and Work Motivation Have a Significant Influence on Turnover Intention. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(2). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i2.1069>
- Taguchi, Y. (2015). Factors Forming Work Motivation in Japan. *Procedia Manufacturing*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.314>
- Umpung, F. D., Pertiwi, J. M., Ester, G., & Korompis, C. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kabupaten Minahasa Tenggara Pada Masa Pandemi Covid 19. *Indonesian Journal of Public Health and Community Medicine*, 1.
- Weidman, N. (2021). Abraham Maslow, Utopian Realist. *Journal of Humanistic Psychology*. <https://doi.org/10.1177/00221678211007670>
- Widodo, D. S. (2017a). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL MANAJEMEN MOTIVASI*, 13(2). <https://doi.org/10.29406/jmm.v13i2.723>
- Widodo, D. S. (2017b). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2).
- Widowati, P. A. (2018). Disiplin Kerja, Kemampuan Komunikasi, Lingkungan Kerja : Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Sandhy Putra Makmur. *Media Mahardhika*, 17(1).
- Wolor, C. W., Supriyati, Y., & Purwana, D. (2019). Effect of organizational justice, conflict management, compensation, work stress, work motivation on employee performance sales people. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(4). <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.74176>
- Zebua, I. K., Lumban Toruan, J. E., Pasaribu, D. N., & Tanjung, M. A. (2021).

Kompensasi, Motivasi dan Budaya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(2).
<https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i2.34883>