

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Melalui Kompensasi Kerja Karyawan Pada PT Saimoda Garmino Kabupaten Bandung

Mukti Ningsih dan R. Adjeng Mariana F

mukti.ningsih@widyatama.ac.id, adjeng.mariana@widyatama.ac.id

Universitas Widyatama

Naskah diterima tanggal 20 Agustus 2025, direvisi akhir tanggal 10 Oktober 2025, disetujui tanggal 15 November 2025

Abstrak

Perusahaan yang memiliki mekanisme kerja dari Jepang sudah selayaknya menjalankan roda bisnisnya dengan disiplin kerja yang tinggi, namun salah satu perusahaan manufaktur di Kabupaten Bandung dengan menerapkan sistem kerja Jepang justru diduga memiliki permasalahan mengenai tingkat disiplin kerja karyawan. Penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan hasil analisis mengenai kompensasi kerja karyawan sebagai mediasi pengaruh budaya kerja organisasi terhadap disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19 baik secara pengaruh langsung maupun tidak langsung. Metode didalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data menggunakan pembagian kuesioner kepada responden. Uji hipotesis didalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Structural Equation Model* (SEM) yang diolah pada program AMOS for Windows. Populasi didalam penelitian ini adalah karyawan PT Saimoda Garmino dengan sampel penelitian sebanyak 200 responden. Penelitian ini dibatasi hanya pada variabel budaya kerja organisasi, disiplin kerja dan kompensasi kerja karyawan yang diduga terdapat kesenjangan diantara variabel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja positif PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19 memiliki dampak signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, menciptakan standar disiplin yang konsisten dan meningkatkan komitmen karyawan. Selain itu, budaya kerja juga mempengaruhi pendekatan kompensasi, di mana kompensasi dianggap bukan hanya sebagai gaji, tetapi sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif dari perusahaan setelah pandemi memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih disiplin dan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap manajemen. Kompensasi berfungsi sebagai mediator yang menerjemahkan budaya kerja ke dalam disiplin kerja karyawan, memastikan keselarasan antara nilai organisasi, penghargaan, dan perilaku karyawan di tempat kerja.

Kata kunci : Budaya kerja organisasi, kompensasi kerja, disiplin kerja, perusahaan manufaktur.

How to cite (APA Style): Ningsih, M., & Mariana, R. A. F. (2025). Pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja melalui kompensasi kerja karyawan pada PT Saimoda Garmino Kabupaten Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 25(3), 434 – 446. doi:<https://doi.org/10.17509/jpp.v25i3.93210>

Pendahuluan

Pasca Pandemi Covid-19 pertumbuhan sektor industri pada akhir tahun 2022 mengalami tren positif, karena indeks kepercayaan industri (IKI) mengalami peningkatan sejak diluncurkan pada November tahun 2022. *Purchasing Manager's Index* (PMI) yang di *release* oleh Manufaktur S&P Global menunjukkan bahwa pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2022 menunjukkan pertumbuhan sampai 4,83% pada triwulan ketiga. Peningkatan ini menunjukkan adanya sebuah optimisme yang ditunjukkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur untuk bangkit setelah Pandemi Covid-19. Kenaikan pertumbuhan persentase tersebut,

tentunya ditunjang oleh disiplin kerja yang diterapkan oleh Perusahaan terhadap para karyawannya (Menperin, 2023).

Setelah pandemi Covid-19, tingkat disiplin dalam perusahaan manufaktur telah mengalami perubahan yang signifikan dan menjadi lebih kritis. Situasi pandemi telah menuntut perubahan cepat dalam protokol dan prosedur kerja, termasuk penerapan aturan ketat mengenai protokol kesehatan dan keselamatan. Hal ini mencakup penggunaan peralatan pelindung diri, menjaga jarak sosial di tempat kerja, dan prosedur sanitasi yang lebih ketat, hal ini telah di canangkan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia sejak awal Pandemi Covid-19 sedang berlangsung (Menperin, 2020).

Disiplin kerja dalam perusahaan manufaktur merupakan salah satu aspek penting yang menentukan efisiensi dan efektivitas operasional. Dalam industri yang sering kali menuntut presisi dan konsistensi tinggi dalam produksi, disiplin kerja mencakup serangkaian aturan, prosedur, dan etika yang harus diikuti oleh semua karyawan. Hal ini termasuk ketepatan waktu, mematuhi jadwal, mengikuti protokol keselamatan, menjaga kualitas, serta etos kerja yang tinggi dalam memenuhi target. Menurut Armstrong & Taylor (2019) penerapan disiplin yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tapi juga membantu dalam meminimalkan risiko kecelakaan kerja, mengurangi limbah, dan memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan cara yang paling efisien. Keseluruhan elemen ini berkontribusi pada pengembangan budaya kerja yang positif, yang pada akhirnya akan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan dalam mencapai standar yang lebih tinggi dalam inovasi, pertumbuhan, dan keberlanjutan.

Menurut Phillips & Gully (2019) disiplin lebih tinggi diperlukan tidak hanya untuk memastikan keamanan karyawan tetapi juga untuk menjaga kelancaran operasi di tengah ketidakpastian dan gangguan yang ditimbulkan oleh pandemi. Perusahaan manufaktur yang mampu beradaptasi dan menerapkan tingkat disiplin yang lebih ketat dalam operasi mereka cenderung lebih tangguh dalam menghadapi tantangan pandemi. Ini menunjukkan bahwa disiplin, fleksibilitas, dan ketekunan dalam menerapkan standar baru adalah kunci dalam menjaga produktivitas dan efisiensi dalam situasi yang serba tak tentu.¹ Dalam jangka panjang, penekanan pada disiplin ini dapat membentuk landasan untuk keberhasilan dan ketahanan perusahaan dalam menghadapi tantangan masa depan.

Negara Jepang dikenal sebagai negara yang memiliki nilai-nilai, filosofi, dan semangat yang terkuat, yang ditularkan ke seluruh dunia melalui budaya perusahaan pada perusahaan multinasional yang tersebar, termasuk di Indonesia. Kehadiran perusahaan multinasional dari Jepang di Indonesia mencontohkan nilai-nilai baik rakyat Jepang. Hal ini dikenal dengan budaya Kaizen. Kaizen merupakan istilah dalam budaya Jepang yang bermakna perbaikan secara berkesinambungan. Dalam budaya Kaizen, semua cara hidup baik itu dalam hal bekerja atau kehidupan sosial atau bahkan kehidupan berumah tangga perlu disempurnakan setiap saat (Ohno, 2019).

Pandangan tersebut menyiratkan bahwa setiap orang harus menyempurnakan hidup dan kehidupannya. Budaya Kaizen yang selalu diterapkan oleh masyarakat atau perusahaan Jepang memiliki 5 (lima) nilai luhur yang sering disebut juga sebagai konsep '5S' dengan *Kanban System* sebagai penunjang. Nilai-nilai tersebut dijadikan filosofi dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan nilai yang kuat serta terus dipertahankan dalam budaya organisasi didalam perusahaan manufaktur Jepang. Gerakan 5S yakni pemahaman mengenai menjaga kerapian tempat kerja, seperti barang-barang dipilah antara yang dibutuhkan dan yang tidak dengan sebutan ringkas atau '*Seiri*', selanjutnya barang-barang yang tidak dibutuhkan dibuang dan yang masih dibutuhkan ditata rapih denga sebutan '*Seiton*'. Tempat kerja selalu dibersihkan agar selalu resik disebut dengan '*Seiso*', dan dirawat selalu barang yang akan digunakan dengan sebutan '*Seiketsu*'. Kemudian semua praktik itu dijadikan aturan baku yang selalu dilaksanakan dengan sebutan '*Shitsuke*', sedangkan *Kanban System* sebagai penunjang dan dasar pada prinsip tepat waktu atau *just in time* (Hirano, 2019).

Salah satu perusahaan Jepang yang berada di Kabupaten Bandung dengan menggunakan konsep '5S' tersebut sebagai dasar penilaian audit, dimana PT Saimoda Garmino pada pasca Pandemi Covid-19 mengalami penurunan dari kriteria disiplin '5S'. Penilaian dalam audit yang merujuk pada konsep '5S', dimana hasil

Temuan Audit pada seluruh Divisi Perusahaan dengan waktu triwulan keempat tahun 2022 sampai dengan triwulan pertama tahun 2023 dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Audit Menggunakan Konsep ‘5S’

id	5S	Judul	Total Temuan Inspector	
			Triwulan IV 2022	Triwulan I 2023
S1	<i>Seiri</i>	Upaya pemisahan barang layak dan tidak layak	16	13
S2	<i>Seiton</i>	Upaya merapikan barang-barang	44	45
S3	<i>Seiso</i>	Upaya kebersihan yang dilakukan	12	11
S4	<i>Seiketsu</i>	Standar Pelaksanaan Perawatan	17	15
S5	<i>Shitsuke</i>	Upaya 5S menjadi kebiasaan	25	23
Total			114	107

Sumber: Personalia PT Saimoda Garmino, April 2023

Pada tabel diatas menunjukkan adanya total temuan dari hasil inspector yang melakukan Audit dengan menggunakan konsep ‘5S’, dengan total temuan tertinggi adalah ‘*Seiton*’ dimana para karyawan-karyawan tersebut masih belum dapat merapikan barang-barang yang digunakan dalam melakukan pekerjaannya. Namun pada temuan dengan konsep Audit ‘5S’ tersebut juga menunjukkan jumlah yang tidak sedikit, dan tidak mengalami penurunan secara signifikan. Konsep ‘5S’ ini menunjukkan adanya kesenjangan dengan tingkat absensi atau kehadiran karyawan-karyawan PT Saimoda Garmino yang menunjukkan budaya organisasi atau perusahaan dengan sangat baik. Karyawan-karyawan tersebut menunjukkan tingkat kehadiran yang minim akan kriteria mangkir, sakit, atau izin lainnya yang menyebabkan ketidakhadiran karyawan dalam bekerja. Adapun rekap kehadiran karyawan PT Saimoda Garmino dalam triwulan tahun 2022 dan triwulan tahun 2023 dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Kehadiran Karyawan Triwulan IV 2022 s.d Triwulan I 2023

Kriteria	2022			2023		
	Oct’	Nov’	Dec’	Jan’	Feb’	Mar’
Tidak ada keterangan	1	0	1	0	1	0
Sakit /	2	1	3	1	1	2
Izin	0	1	0	0	0	1
Cuti	0	2	2	1	0	0

Sumber: Personalia PT Saimoda Garmino, April 2023

PT Saimoda Garmino memiliki jumlah karyawan 349 per-bulan April 2023, dengan tingkat kehadiran yang sangat baik tersebut yang telah ditunjukkan pada tabel diatas. Berdasarkan hasil wawancara kepada bagian Personalia pada triwulan keempat tahun 2022 sampai dengan triwulan pertama tahun 2023, jumlah keterlambatan karyawan tidak melebihi 5% setiap minggunya. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki budaya kerja perusahaan yang seharusnya dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan dilingkungan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19. Budaya kerja didalam perusahaan ini secara tidak langsung menerapkan budaya kerja *Kaizen*, menurut Kato (2019) tidak ada perbaikan yang terlalu kecil, dan setiap langkah maju dianggap penting. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan, dan di mana perbaikan terus-menerus merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari perusahaan. Dengan demikian, *Kaizen* tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga berkontribusi terhadap kualitas produk dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya bisa berdampak positif pada profitabilitas dan pertumbuhan bisnis perusahaan². Namun penerapan budaya kaizen tersebut menunjukkan kesenjangan dengan tingkat disiplin kerja perusahaan pada triwulan keempat tahun 2022 dan triwulan pertama tahun 2023 yang memberikan temuan ketidaksesuaian yang tinggi.

Dugaan kesenjangan berikutnya adalah mengenai kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dimana selama Pandemi Covid-19 berlangsung sampai dengan menurunnya wabah tersebut, perusahaan tetap memberikan kewajiban kompensasi berupa gaji secara penuh kepada para karyawan. Perusahaan juga mengikuti peraturan Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengenai kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) melalui Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor: 561.7/Kep.776-Kesra/2022 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota di Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2023 yang ditetapkan pada tanggal 07 Desember 2022.³ Melalui kenaikan kompensasi tersebut perusahaan berharap dapat meningkat pula disiplin kerja karyawan, namun telah ditunjukkan pada tabel 1. memberikan informasi bahwa walaupun dengan konsep '5S' yang diterapkan masih belum meningkatkan disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino. Menurut Armstrong & Taylor (2019) disiplin kerja karyawan pada perusahaan dapat ditingkatkan melalui implementasi sistem kompensasi yang efektif dan adil. Salah satu cara melalui memberikan penghargaan kinerja, di mana perusahaan memberikan bonus atau insentif berdasarkan hasil kerja. Ini menciptakan hubungan langsung antara usaha karyawan dan imbalan yang mereka terima, mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih disiplin. Menurut Covey (2020) keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan perencanaan dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja. Ketika karyawan merasa memiliki bagian dalam keberhasilan perusahaan, mereka lebih bertanggung jawab dan disiplin dalam pekerjaan yang dilakukan. Namun dalam permasalahan ini terdapat kesenjangan antara pengaruh budaya kerja terhadap disiplin kerja melalui kompensasi pada karyawan PT Saimoda Garmino.

Kesenjangan tersebut telah dijawab pada penelitian sebelumnya, dimana pada penelitian yang dilakukan oleh Sudarijati & Puspita (2018) untuk mengetahui bagaimana budaya kerja dan iklim kerja memengaruhi disiplin kerja pegawai yang bekerja di Kantor Pertanahan Kota Bogor. Studi ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik analisis regresi linier berganda digunakan dalam bentuk penelitian verifikatif. Observasi, wawancara, dan kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan rata-rata memiliki tanggapan yang kuat terhadap budaya kerja, iklim kerja, dan disiplin di tempat kerja. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja dan iklim kerja berpengaruh baik dan besar terhadap disiplin kerja. Kata Kunci: Budaya di tempat kerja, lingkungan kerja, dan disiplin di tempat kerja⁴. Penelitian yang dilakukan oleh Utari et al. (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi yang diterima oleh karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di bidang mediasi kompensasi di Indonesia.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang sudah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai budaya kerja organisasi dalam mempengaruhi disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19;
2. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai budaya kerja organisasi dalam mempengaruhi kompensasi kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19;
3. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai kompensasi kerja karyawan dalam mempengaruhi disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19;
4. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai kompensasi kerja karyawan sebagai mediasi pengaruh budaya kerja organisasi terhadap disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19.

Kajian Teori dan Penelitian Sebelumnya

Hubungan budaya kerja organisasi dengan disiplin kerja karyawan

Menurut Covey (2019) dalam organisasi yang menekankan integritas, kerjasama, dan profesionalisme, karyawan cenderung mengadopsi perilaku yang selaras dengan prinsip-prinsip ini, termasuk disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Jadi, hubungan antara budaya kerja organisasi dengan disiplin kerja karyawan adalah saling keterkaitan dan saling mempengaruhi. Budaya kerja yang mendukung, yang mewujudkan diri dalam kepemimpinan yang kuat, komunikasi terbuka, penghargaan atas prestasi, dan promosi nilai-nilai yang positif, dapat menjadi pendorong penting dalam menumbuhkan etos kerja yang disiplin. Ini membantu memastikan bahwa karyawan memahami dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan, yang pada akhirnya mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugrohoseno & Hasibuan (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai Kementerian Hukum dan HAM pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Jakarta. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan sebanyak 50 orang dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian dan upaya dari pihak manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan budaya organisasi dan motivasi kerja agar dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2022) Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk di perusahaan, semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat dan memperhatikan disiplin kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta.

Hubungan budaya kerja organisasi dengan kompensasi kerja karyawan

Menurut Kotter & Heskett (2019) budaya kerja organisasi yang kuat mencerminkan nilai, keyakinan, dan tujuan organisasi, dan sering kali berhubungan langsung dengan bagaimana karyawan dinilai dan dikompensasi. Organisasi yang menekankan pengakuan, prestasi, dan kinerja cenderung mengembangkan sistem kompensasi yang mewujudkan nilai-nilai ini, seperti bonus kinerja, promosi berbasis prestasi, atau manfaat tambahan yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Kompensasi yang sejalan dengan budaya organisasi tidak hanya menciptakan motivasi tetapi juga memperkuat identitas organisasi, memastikan bahwa karyawan mengerti apa yang dihargai dan diharapkan oleh perusahaan. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati, dan dimana mereka termotivasi untuk berkontribusi pada tingkat yang lebih tinggi.⁶

Penelitian yang dilakukan oleh Wu et al. (2023) mengenai Pemerintah China yang berusaha melindungi keanekaragaman hayati di lembah Sungai Yangtze dengan menerapkan kebijakan "Larangan Penangkapan Ikan Sepuluh Tahun". Nelayan bertanggung jawab atas penerapan kebijakan larangan penangkapan ikan. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut terus diterapkan, perlu ada mekanisme kompensasi ilmiah untuk nelayan yang berhenti menangkap ikan. Pertama, kami melakukan survei terhadap 309 nelayan yang tinggal di delapan kota di provinsi Jiangsu di sepanjang Sungai Yangtze. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah berhenti menangkap ikan, nelayan menghadapi masalah keberlanjutan penghidupan yang signifikan, serta keengganan mereka untuk menghentikan hubungan mereka dengan lima jenis modal penghidupan. Dengan demikian, penelitian ini membangun mekanisme kompensasi bagi pensiunan nelayan

yang terdiri dari dua komponen: kompensasi moneter dan kompensasi jaminan sosial. Ini dilakukan berdasarkan kelompok umur yang berbeda.⁷

Hubungan kompensasi kerja karyawan dengan disiplin kerja karyawan

Menurut Hays (2020) sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat menjadi faktor motivasi kuat bagi karyawan untuk menunjukkan disiplin dan dedikasi dalam pekerjaan mereka. Ini menciptakan sebuah pengertian bahwa ada penghargaan yang jelas dan langsung atas usaha dan kinerja yang ditampilkan. Hubungan antara kompensasi dan disiplin kerja adalah dua arah dan saling terkait. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, yang mencerminkan nilai, tujuan, dan harapan organisasi, dapat menjadi alat yang kuat dalam mendorong disiplin kerja yang lebih tinggi.

Penelitian oleh Aryani et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah karyawan pada UPTD Puskesmas Dompur. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian dan upaya dari pihak manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompensasi agar dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Husain (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan disiplin kerja terhadap karyawan PT. Strategic Pestcontrol Tebet Jakarta Selatan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Strategic Pestcontrol Tebet Jakarta Selatan. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian dan upaya dari pihak manajemen untuk memberikan kompensasi yang sesuai agar dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.⁸

Kompensasi kerja karyawan sebagai mediasi antara budaya kerja organisasi dengan disiplin kerja karyawan

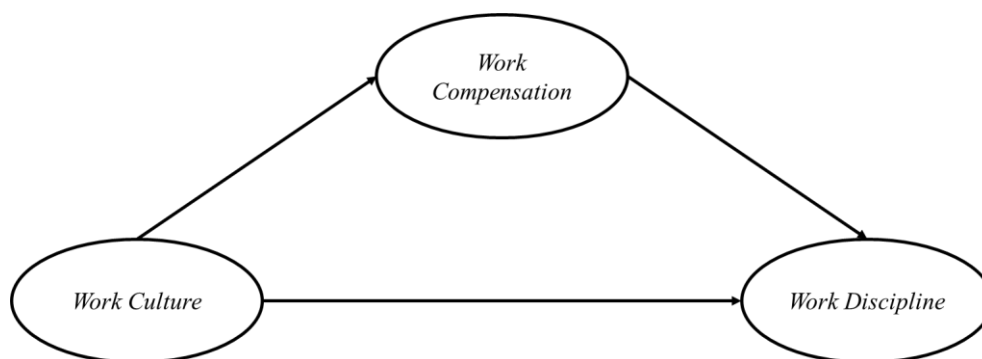
Kompensasi kerja karyawan berfungsi sebagai mediasi antara budaya kerja organisasi dengan disiplin kerja karyawan, menciptakan suatu jembatan yang menghubungkan nilai, harapan, dan tujuan organisasi dengan perilaku dan kinerja individu. Menurut Hays (2020) dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat, yang menekankan integritas, prestasi, atau kerjasama tim, sistem kompensasi dapat dirancang untuk mencerminkan dan menegaskan nilai-nilai ini. Sistem kompensasi yang sejalan dengan budaya kerja organisasi dapat menanamkan etos kerja yang disiplin dengan cara yang lebih dalam, memastikan bahwa karyawan tidak hanya mengerti apa yang diharapkan dari mereka tetapi juga merasa termotivasi untuk memenuhi harapan tersebut. Kompensasi yang adil dan transparan yang mencerminkan nilai dan tujuan organisasi, dengan demikian, menjadi alat penting dalam menerjemahkan budaya organisasi menjadi disiplin kerja, membantu karyawan melihat bagaimana kontribusi individu mereka sesuai dengan gambaran yang lebih besar dari misi dan visi organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim (2022) menunjukkan bahwa corporate entrepreneurship memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis melalui peran mediasi dan moderasi dari visi, strategi, dan kompensasi karyawan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah perusahaan kecil dan menengah di Korea. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa corporate entrepreneurship dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan memperhatikan visi, strategi, dan kompensasi karyawan.⁹ Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Wijayatma et al. (2022) menunjukkan bahwa transformasi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk melalui motivasi dan kompensasi sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah personil Project Management Office

PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, kompensasi juga berperan sebagai mediator antara transformasi organisasi dan kinerja karyawan.

Paradigma Penelitian

Paradigma dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh gambar dibawah ini.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan didalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Budaya kerja organisasi dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19;
2. Budaya kerja organisasi dapat mempengaruhi kompensasi kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19;
3. Kompensasi kerja karyawan dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19;
4. Kompensasi kerja karyawan dapat menjadi mediasi pengaruh budaya kerja organisasi terhadap disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19.

Metode Penelitian

Metode didalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data menggunakan pembagian kuesioner kepada responden. Uji hipotesis didalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Structural Equation Model* (SEM) yang diolah pada program *AMOS for Windows*. Adapun hasil uji hipotesis ditentang mengenai besaran pengaruh antar variabel dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Besaran Persentase Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi	Indikator
82% – 100%	Pengaruh Sangat Kuat
49% – 81%	Pengaruh Kuat
17% – 48%	Pengaruh Cukup Kuat
5% – 16%	Pengaruh Tidak Kuat
0% – 4%	Pengaruh Sangat Tidak Kuat

Sumber : Sugiyono (2019)¹⁰

Populasi didalam penelitian ini adalah karyawan PT Saimoda Garmino dengan total karyawan 349 orang, karena diluar kemampuan untuk menjalankan kuesioner kepada seluruh anggota populasi, maka penentuan sampel didalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2019) dengan hasil sebesar 186 responden. Namun kebutuhan jumlah data dalam uji hipotesis menggunakan SEM, maka responden penelitian ini berjumlah 200 responden. Penelitian ini dibatasi hanya pada variabel budaya kerja organisasi, disiplin kerja dan kompensasi kerja karyawan yang diduga terdapat kesenjangan diantara variabel tersebut. Waktu didalam penelitian ini dibatasi hanya pada bulan Maret tahun 2023 sampai dengan Agustus tahun 2023 pada PT Saimoda Garmino yang berlokasi di Kabupaten Bandung.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

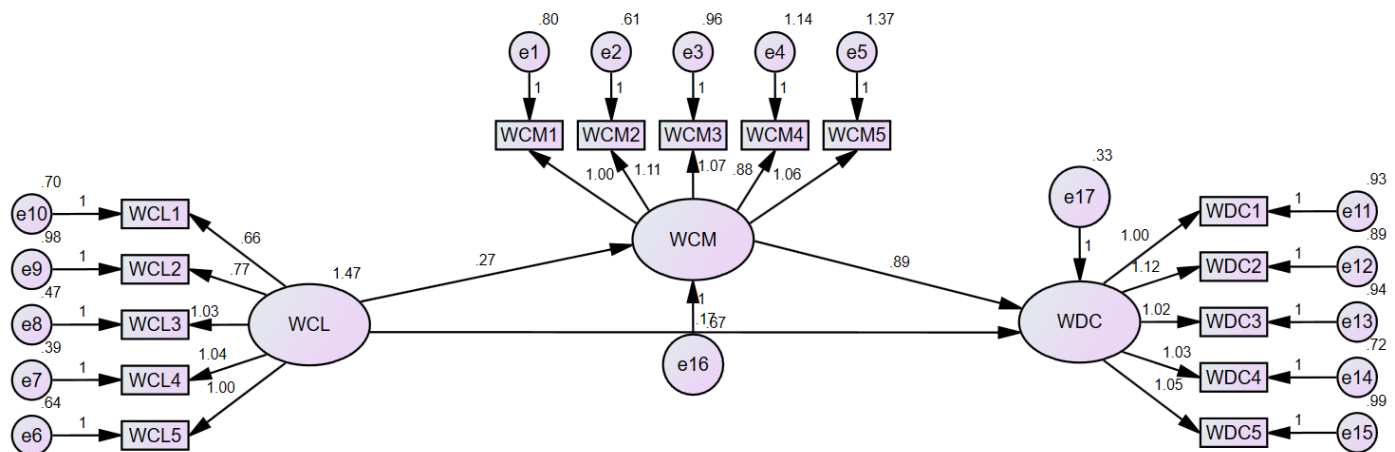
Profil Responden

Karyawan PT Saimoda Garmino yang ditemui sebagai responden didalam penelitian ini didominasi oleh jenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 84% atau sebanyak 167 orang dari 200 responden yang ditetapkan. Hal ini dapat dikarenakan jenis perusahaan PT Saimoda Garmino adalah perusahaan garmen yang mengutamakan keahlian dan ketelitian perempuan. Rata-rata usia karyawan PT Saimoda Garmino adalah dibawah 30 tahun dari hasil yang ditemukan sebagai responden didalam penelitian ini, dengan usia dibawah 25 tahun adalah 45%, 26 tahun sampai 30 tahun sebesar 31%, 31 tahun sampai dengan 35 tahun adalah 14% dan diatas 36 tahun adalah 12%. PT Saimoda Garmino memiliki karyawan dengan usia yang potensial dan sangat produktif, dimana pengembangannya dapat ditingkatkan mengenai disiplin karyawan yang diduga menjadi masalah penelitian ini. Sebanyak 119 responden menyatakan bahwa pendapatan mereka per-bulan adalah dibawah Rp 4.250.000,-, hal ini dikarenakan lokasi PT Saimoda Garmino berada pada Kabupaten Bandung dengan ketetapan upah minimum regional sebesar Rp 3.480.000,- pada tahun 2023 dan diikuti oleh PT Saimoda Garmino sebagai gaji tetap karyawan, adapun para karyawan yang memiliki pendapatan diatas nilai upah minimum regional tersebut didapatkan diluar pekerjaannya sebagai karyawan PT Saimoda Garmino, dimana hal tersebut juga menjadi masalah penelitian ini. Pada sudut pandang lain, rata-rata masa kerja karyawan adalah 3 tahun sampai dengan 5 tahun dengan persentase 62%, namun karyawan dengan masa kerja diatas 5 tahun juga mendominasi hampir 30%, oleh karena itu kesenjangan penelitian ini dapat diterangkan bahwa karyawan dengan masa kerja diatas 3 tahun masih memiliki permasalahan dengan tingkat disiplin kerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Model Penelitian

Pada penelitian ini akan menggunakan uji hipotesis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software AMOS*, dimana selanjutnya akan dianalisis mengenai model penelitian yang akan ditampilkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian, maka indeks kesesuaian model dapat diukur dan dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Uji Kesesuaian Model Penelitian

Keterangan Statistik Uji	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
Ukuran Kesesuaian Absolut			
Chi-Square	-	80,637	
Degree of Freedom (DF)	-	57	
p-value	$\geq 0,050$	0,055	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,000$	1,226	Fit
Adjusted Goodnes of Fit (GFI)	$\geq 0,900$	0,936	Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq 0,080$	0,076	Fit
Ukuran Kesesuaian Komparatif			
Adjusted Goodnes of Fit Index (AGFI)	$\geq 0,900$	0,974	Fit
Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0,900$	0,986	Fit
Tucker Lewis Index (TLI)	$\geq 0,900$	0,963	Fit

Tabel diatas menerangkan bahwa nilai kritis pada hasil uji kesesuaian model menunjukkan hasil ‘Fit’, selanjutnya analisis didalam penelitian ini dapat dilanjutkan.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil uji kesesuaian model analisis didalam penelitian ini mengenai hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan	Estimate	S,E,	C,R,	P	Kesimpulan
H1	WDC <--- WCL	0,174	0,061	2,839	0,005	Positif & Signifikan
H2	WCM <--- WCL	0,274	0,061	4,522	***	Positif & Signifikan
H3	WDC <--- WCM	0,891	0,134	6,644	***	Positif & Signifikan

Pada tabel diatas menunjukan bahwa seluruh hasil uji hipotesis yang diajukan didalam penelitian ini menunjukan nilai $C.R. > 2,000$ dan nilai $P > 0,050$, dengan kesimpulan dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan.

Tabel 5. Standardized Regression Weights

Hipotesis	Hubungan	Coefficients Determination	Kesimpulan
H1	WDC <--- WCL	0,199	Pengaruh Cukup Kuat
H2	WCM <--- WCL	0,375	Pengaruh Cukup Kuat
H3	WDC <--- WCM	0,744	Pengaruh Kuat

Pada tabel diatas menunjukan bahwa pengaruh kompensasi kerja terhadap disiplin kerja menunjukan nilai koefisien determinasi sebesar 0,744 atau persentase sebesar 74,4% dengan kesimpulan pengaruh kuat. Sedangkan kedua hipotesis sisanya yang diajukan hanya memberikan pengaruh yang cukup kuat.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pada penelitian ini terdapat variabel mediasi dengan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan	Estimate	P	Kesimpulan
H4	WDC <--- WCM <--- WCL	0,244	0,001	Positif & Signifikan

Dari hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung pada tabel diatas menunjukan bahwa kompensasi dapat menjadi mediasi antara budaya kerja dalam meningkatkan disiplin kerja dengan positif dan signifikan, sedangkan nilai pengaruhnya merujuk pada tabel *Standardized Indirect Effects* dari program AMOS sebesar 0,279 atau sebesar 27,9% dengan pengaruh yang cukup kuat.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis diatas maka implikasi manajerialnya dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Budaya kerja di sebuah organisasi memegang peranan penting dalam menentukan disiplin kerja karyawan, khususnya pada PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19. Dalam prakteknya, manajemen perlu mendalaminya lebih jauh untuk memaksimalkan potensi positif dari budaya kerja tersebut.
Pertama, pemahaman mendalam tentang karakteristik budaya kerja yang ada adalah esensial, mencakup nilai, norma, dan perilaku dominan. Hal ini memudahkan manajemen untuk merekrut individu yang sejalan dengan nilai-nilai tersebut.
Kedua, untuk mendorong disiplin kerja, sistem penghargaan dan hukuman yang adil harus diterapkan, tentu saja, efektivitas sistem ini tergantung pada komunikasi yang jelas dan terbuka dari manajemen mengenai ekspektasi dan dampak dari disiplin kerja. Pemimpin di setiap level juga memiliki peran penting sebagai teladan dalam menerapkan disiplin kerja. Melalui pembinaan kepemimpinan, organisasi dapat memastikan bahwa budaya kerja yang diterapkan adalah refleksi dari nilai-nilai yang diinginkan.
Ketiga, mendapatkan *feedback* dari karyawan dan melakukan evaluasi berkala terhadap budaya kerja dapat membantu organisasi tetap responsif dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di industri tekstil.
2. Budaya kerja dalam sebuah organisasi seringkali mempengaruhi berbagai aspek operasional, termasuk kompensasi karyawan. PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19, jika budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kompensasi karyawan, ada beberapa implikasi manajerial yang harus diperhatikan.

Pertama, manajemen harus memahami dengan jelas bagaimana nilai, norma, dan prinsip-prinsip dalam budaya kerja mempengaruhi ekspektasi dan persepsi karyawan terhadap kompensasi. Ini penting agar dapat menentukan skema kompensasi yang adil dan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta tujuan organisasi.

Kedua, transparansi dalam komunikasi tentang struktur dan dasar pemberian kompensasi menjadi krusial. Karyawan harus memahami bagaimana kinerja, kompetensi, dan kontribusi mereka dihargai dalam bentuk kompensasi.

Ketiga, manajemen harus memastikan bahwa sistem kompensasi tidak hanya kompetitif di pasar kerja tetapi juga mencerminkan nilai dan budaya organisasi. Hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan performa terbaiknya.

Keempat, dengan adanya evaluasi berkala mengenai sistem kompensasi, organisasi dapat melakukan penyesuaian sesuai dengan dinamika industri dan kebutuhan karyawan. Dengan demikian, perpaduan antara budaya kerja yang kuat dengan sistem kompensasi yang adil akan membentuk lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

3. Kompensasi kerja PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19 memiliki pengaruh yang kuat terhadap disiplin kerja karyawan, ini menandakan bahwa aspek material menjadi pendorong utama bagi kinerja karyawan. Dari perspektif manajerial, hal ini menuntut agar perusahaan merancang skema kompensasi yang tidak hanya menarik, tetapi juga mampu mendorong tingkat disiplin dan komitmen karyawan.

Pertama, manajemen harus memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan kompetitif dalam industri dan sesuai dengan kualifikasi serta kontribusi karyawan.

Kedua, ada potensi untuk mengintegrasikan sistem insentif berbasis kinerja, di mana karyawan yang menunjukkan disiplin dan produktivitas tinggi mendapatkan kompensasi tambahan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong karyawan untuk mematuhi aturan dan meningkatkan produktivitas mereka.

Ketiga, transparansi dalam perhitungan dan pemberian kompensasi menjadi krusial untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan merasa dihargai.

Keempat, harus ada mekanisme yang didapatkan berdasarkan aspirasi dari karyawan mengenai sistem kompensasi, sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan dan menyesuaikan skema kompensasi dengan kebutuhan dan ekspektasi karyawan. Dengan pendekatan yang tepat terhadap kompensasi, organisasi dapat memaksimalkan disiplin kerja karyawan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan produktivitas pabrik.

4. Peran kompensasi menjadi mediasi yang kuat antara budaya kerja organisasi dan disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19, hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dapat menjadi alat yang ampuh untuk menerjemahkan nilai-nilai budaya kerja ke dalam perilaku disiplin karyawan. Perusahaan dapat melakukan transparansi dalam skema kompensasi sangat penting agar karyawan memahami bagaimana nilai-nilai budaya kerja dapat diwujudkan dalam bentuk kompensasi finansial atau non-finansial. Dengan demikian, karyawan akan merasa bahwa ada hubungan langsung antara penerapan nilai-nilai budaya kerja dengan kompensasi yang mereka terima. Selanjutnya, pendidikan dan pelatihan tentang budaya kerja organisasi dapat ditingkatkan, dengan menekankan bagaimana kompensasi dapat menjadi refleksi dari penerapan budaya kerja tersebut. Sebagai kesimpulan, dengan memahami dan memanfaatkan peran mediasi kompensasi, manajemen PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19 dapat memperkuat hubungan antara budaya kerja dan disiplin karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk disiplin kerja karyawan PT Saimoda Garmino pasca Pandemi Covid-19. Budaya kerja yang positif menciptakan kerangka acuan bagi perilaku karyawan, menetapkan norma-norma sosial yang diterima luas, dan memperkuat komitmen organisasional yang pada akhirnya meningkatkan disiplin dan dedikasi dalam menjalankan tugas. Selain itu, budaya kerja organisasi juga mempengaruhi sistem kompensasi dengan

menekankan pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi karyawan, mendorong perancangan skema kompensasi yang adil dan kompetitif, serta mendorong responsivitas organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Kompensasi kerja yang memadai dan kompetitif terbukti mempengaruhi disiplin kerja karyawan dengan memotivasi mereka untuk bekerja lebih disiplin, meningkatkan kinerja melalui insentif berbasis prestasi, dan membangun kepercayaan terhadap manajemen. Lebih lanjut, kompensasi berfungsi sebagai mediator yang menerjemahkan nilai-nilai budaya kerja menjadi disiplin kerja karyawan dengan merefleksikan nilai-nilai organisasi secara konkret, membangun kepercayaan dan komitmen, serta menciptakan kohesivitas dan keselarasan organisasional menuju tujuan bersama.

Berdasarkan temuan penelitian, PT Saimoda Garmino disarankan untuk mengimplementasikan beberapa strategi guna mengoptimalkan dampak kompensasi sebagai mediasi antara budaya kerja dan disiplin kerja karyawan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat kesadaran budaya melalui pelatihan, seminar, dan diskusi rutin untuk memastikan pemahaman yang konsisten terhadap nilai-nilai organisasi. Kedua, evaluasi dan penyesuaian skema kompensasi secara berkala perlu dilakukan berdasarkan dinamika pasar kerja, kebutuhan karyawan, dan prestasi individu maupun tim untuk menjaga kompetitivitas dan kesesuaian dengan budaya kerja. Ketiga, perusahaan harus menyediakan mekanisme feedback yang efektif agar karyawan dapat menyampaikan aspirasi terkait kompensasi dan aspek organisasional lainnya. Keempat, pembinaan kepemimpinan di semua level manajemen perlu diprioritaskan agar para pimpinan dapat menjadi role model dalam menerapkan budaya perusahaan. Kelima, integrasi teknologi ke dalam proses kerja dan sistem kompensasi perlu ditingkatkan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi, terutama mengingat perubahan pasca Pandemi Covid-19. Terakhir, perusahaan disarankan untuk mengembangkan sistem pengakuan dan penghargaan non-finansial, seperti penghargaan karyawan bulanan, kesempatan pelatihan, dan peluang promosi, sebagai pelengkap kompensasi finansial untuk mengapresiasi karyawan yang menunjukkan dedikasi dan kinerja luar biasa.

Referensi

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aryani, M., Subiyanto, E. D., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 8(2), 215–229.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Hays, S. W. (2020). *Compensation Management: Rewards and Practices* (4th ed.). Pearson.
- Hirano, H. (2019). *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation*. Productivity Press.
- Husain, B. A. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Strategic Pestcontrol Tebet Jakarta Selatan. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 3(3), 277.
- Kato, T. (2019). *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*. Productivity Press.
- Kim, H. M. (2022). How corporate entrepreneurship affects the performance of small and medium-sized enterprises in Korea: The mediating and moderating role of vision, strategy, and employee compensation. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(2), 131–146.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2019). *Corporate Culture and Performance* (2nd ed.). Routledge.

- Lestari, N. E. P. (2022). Implikasi Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. *Jurnal Perspektif*, 20(1), 11–16.
- Nugrohoseno, D., & Hasibuan, A. M. (2022). Pengaruh Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai Kementerian Hukum dan HAM pada Lembaga Pemasyarakatan Perempuan Kelas II A Jakarta. *Owner*, 6(2), 1688–1702.
- Ohno, T. (2019). *Workplace Management*. Productivity Press.
- Phillips, J. J., & Gully, S. M. (2019). *Strategic Staffing* (4th ed.). Pearson.
- Sudarijati, ., & Puspita, G. (2018). Pengaruh Budaya Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bogor. *Jurnal Visionida*, 4(1), 23.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta.
- Utari, W., Setiawati, R., Fauzia, N., Hidayat, W., Novitasari Khadijah, S., Ayu Pramitasari, D., ... Java, E. (2020). The Effect of Work Discipline on the Perfomance of Emplyoees in Compensation Mediation: A case Study Indonesia. *Raya Kupang Jaya No.2A* (pp. 1–18).
- Wijayatma, A. H., Liswandi, L., & Sugilar, S. (2022). Pengaruh Transformasi Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Dan Kompensasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Personil Project Management Office PT Perusahaan Gas Negara Tbk. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 519–532.
- Zheng Wu, Guiliang Tian, Yiwen Li, Qing Xia (2023) Compensation mechanisms for fishermen quit fishing: A case of Jiangsu province, China, *Heliyon*, Volume 9, Issue 7, e17648