

Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada PT Pertamina Marine Solution

Alip Noer Syamsuddin Putra^{1*}, Mahfudnurnajamuddin², Amir Mahmud³

^{1*}Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Muslim Indonesia

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

email korespondensi : alipnoersyam@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta menguji peran mediasi kepuasan kerja pada PT Pertamina Marine Solution di Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi terdiri atas 142 karyawan dan sampel sebanyak 59 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan analisis jalur dengan SPSS, disertai uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, uji t, uji F, koefisien determinasi, dan Sobel Test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Model menjelaskan 61,6% variasi kepuasan kerja dan 72,6% variasi kinerja karyawan. Temuan menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi, keadilan kompensasi, dan konsistensi disiplin perlu dikelola secara terpadu karena pengaruhnya terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berlangsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Budaya organisasi; Disiplin kerja; Kepuasan kerja; Kinerja karyawan; Kompensasi*

Abstract

This study examines the effects of organizational culture, compensation, and work discipline on job satisfaction and employee performance and assesses the mediating role of job satisfaction at PT Pertamina Marine Solution in Jakarta. A quantitative survey design was employed. The population consisted of 142 employees, from which 59 respondents were selected using the Slovin formula. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using path analysis in SPSS, complemented by validity and reliability tests, classical assumption tests, t-tests, F-tests, coefficients of determination, and the Sobel test. The results show that organizational culture, compensation, and work discipline have positive and significant effects on job satisfaction. All three variables also have positive and significant effects on employee performance, while job satisfaction exerts the strongest direct effect on performance. Job satisfaction significantly mediates the effects of organizational culture, compensation, and work discipline on employee performance. The model explains 61.6% of the variance in job satisfaction and 72.6% of the variance in employee performance. These findings indicate that organizational culture, compensation fairness, and consistent work discipline should be managed as an integrated human resource strategy because their effects on performance operate both directly and indirectly through job satisfaction.

Keywords: *Compensation; Employee performance; Job satisfaction; Organizational culture; Work discipline*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam menjaga keberlanjutan operasi, kualitas layanan, produktivitas, dan pencapaian sasaran perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kekuatan modal, teknologi, serta infrastruktur tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh karyawan yang memiliki nilai kerja yang selaras, memperoleh penghargaan yang layak, mematuhi aturan kerja, dan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada bagaimana pekerjaan diselesaikan, tetapi juga pada bagaimana organisasi membentuk perilaku, memberikan imbalan, menjaga keteraturan, serta menciptakan pengalaman kerja yang mendorong karyawan memberikan kontribusi terbaik.

Kebutuhan tersebut menjadi semakin penting pada sektor energi dan jasa maritim. Aktivitas operasional maritim berhubungan dengan koordinasi antarfungsi, ketepatan proses, kepatuhan terhadap prosedur, keselamatan kerja, dan kontinuitas layanan. Pada konteks seperti ini, perilaku kerja yang tidak konsisten dapat memengaruhi kualitas pelayanan dan efektivitas operasi. PT Pertamina Marine Solution sebagai bagian dari lingkungan bisnis Pertamina memiliki tuntutan untuk menjaga profesionalisme karyawan di tengah transformasi organisasi, efisiensi operasional, dan perubahan pola kerja. Laporan Tahunan PT Pertamina (Persero) (2023) juga menempatkan penguatan sumber daya manusia dan budaya kerja sebagai bagian penting dari transformasi organisasi.

Salah satu instrumen organisasi yang membentuk perilaku karyawan adalah budaya organisasi. Budaya menjelaskan nilai, norma, asumsi, serta pola perilaku yang dipahami bersama oleh anggota organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi berkembang melalui pembelajaran kelompok dalam menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Robbins (2017) memandang budaya sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Dalam praktiknya, budaya yang kuat memberikan pedoman mengenai bagaimana karyawan bekerja, berinteraksi, mengambil keputusan, dan merespons tuntutan organisasi. Nilai budaya yang jelas dapat memperkuat identitas, meningkatkan koordinasi, serta membentuk perilaku kerja yang lebih konsisten.

Dalam lingkungan BUMN, penguatan budaya kerja memperoleh perhatian melalui penerapan nilai AKHLAK yang mencakup Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai tersebut diarahkan untuk membentuk perilaku yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Pada perusahaan yang beroperasi dalam sektor energi dan maritim, budaya bukan sekadar simbol organisasi, tetapi menjadi rujukan perilaku dalam menjaga disiplin, keselamatan, kolaborasi, dan kualitas pelayanan. Penelitian Ibrahim dan Hasbullah (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada lingkungan Pertamina Patra Niaga. Nasir et al. (2021) juga

menemukan bahwa budaya organisasi bersama disiplin kerja berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, kompensasi merupakan faktor penting karena menjadi bentuk penghargaan perusahaan atas kontribusi karyawan. Dessler (2017) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup berbagai bentuk pembayaran dan imbalan yang timbul dari hubungan kerja. Hasibuan (2016) menempatkan kompensasi sebagai pendapatan dalam bentuk langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai balas jasa. Bagi karyawan, kompensasi tidak hanya memiliki fungsi ekonomi, tetapi juga membawa pesan mengenai keadilan, penghargaan, dan nilai kontribusi mereka bagi organisasi. Ketika gaji, tunjangan, insentif, dan sistem penghargaan dipersepsikan layak serta adil, karyawan cenderung memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Disiplin kerja juga memiliki posisi penting pada perusahaan yang menuntut ketepatan proses dan kepatuhan terhadap standar operasional. Disiplin menunjukkan kesadaran serta kesediaan karyawan untuk menaati peraturan, standar kerja, waktu kerja, dan norma organisasi (Hasibuan, 2017). Rivai (2015) memandang disiplin sebagai instrumen manajerial untuk membentuk kepatuhan dan memperbaiki perilaku kerja. Pada operasi maritim, disiplin memiliki konsekuensi yang lebih luas karena berkaitan dengan ketepatan pelaksanaan tugas, koordinasi, keselamatan, dan pengendalian risiko. Karena itu, disiplin yang tinggi tidak hanya meningkatkan keteraturan, tetapi juga dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih stabil dan dapat diprediksi bagi karyawan.

Budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin pada akhirnya berhubungan dengan kepuasan kerja. Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Robbins dan Judge (2015) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang terbentuk dari evaluasi atas karakteristik pekerjaan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memiliki nilai yang jelas, memberikan penghargaan yang layak, dan menerapkan aturan secara konsisten akan lebih mudah membentuk penilaian positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut kemudian dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, bertanggung jawab, dan produktif.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan standar dan tanggung jawab yang diberikan. Mangkunegara (2017) menekankan aspek kualitas dan kuantitas hasil kerja, sedangkan Robbins dan Judge (2015) memasukkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian sebagai dimensi penting kinerja. Dalam konteks organisasi jasa maritim, kinerja tidak dapat dipisahkan dari kemampuan karyawan mengikuti prosedur, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga kualitas, berkoordinasi, dan menggunakan sumber daya secara efektif.

Kajian sebelumnya telah menunjukkan keterkaitan budaya organisasi, kompensasi, disiplin, kepuasan, dan kinerja, tetapi sebagian besar membahas

hubungan langsung atau menggunakan objek organisasi yang berbeda. Penelitian pada lingkungan Pertamina menunjukkan pentingnya budaya dan lingkungan kerja terhadap kinerja (Ibrahim & Hasbullah, 2022; Nurjanah, 2023), sementara Rahmadani et al. (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Namun, masih diperlukan penjelasan mengenai bagaimana ketiga faktor organisasi tersebut bekerja secara simultan dan bagaimana kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja pada perusahaan jasa maritim. Celah ini penting karena pengaruh langsung tidak selalu menjelaskan keseluruhan mekanisme pembentukan kinerja.

Berdasarkan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Pertamina Marine Solution, serta menguji kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tidak hanya melihat apakah ketiga faktor tersebut memengaruhi kinerja, tetapi juga menjelaskan jalur psikologis melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia pada sektor energi dan maritim serta menjadi dasar perumusan kebijakan yang mengintegrasikan budaya, penghargaan, disiplin, dan kepuasan kerja.

Landasan Teori

Budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya terbentuk melalui asumsi dasar yang dipelajari kelompok untuk mengatasi persoalan adaptasi dan integrasi. Robbins (2017) menekankan bahwa budaya memberikan identitas, menumbuhkan komitmen, menjaga stabilitas sosial, serta berfungsi sebagai mekanisme kontrol perilaku. Cameron dan Quinn (2011) juga menunjukkan bahwa konfigurasi budaya dapat berbentuk clan, adhocracy, market, dan hierarchy sesuai orientasi organisasi. Dalam penelitian ini, budaya dipahami melalui inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas kerja. Budaya yang jelas mengurangi ambiguitas perilaku dan membantu karyawan memahami apa yang dinilai penting oleh organisasi. Ketika nilai organisasi selaras dengan pengalaman kerja, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan memiliki hubungan psikologis yang lebih positif dengan organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pada saat yang sama, budaya yang berorientasi pada kualitas, hasil, kolaborasi, dan konsistensi dapat mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian kinerja yang lebih baik. Temuan Ibrahim dan Hasbullah (2022) serta Nasir et al. (2021) mendukung hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. **H1:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; **H4:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada organisasi. Dessler (2017) menempatkan kompensasi sebagai bagian penting dari hubungan kerja karena menentukan bagaimana organisasi menghargai pekerjaan. Hasibuan (2016) menegaskan bahwa kompensasi mencakup pendapatan langsung maupun tidak langsung, sedangkan Rivai (2013) mengaitkannya dengan produktivitas, retensi, dan keadilan. Dalam penelitian ini, kompensasi dievaluasi melalui kesesuaian gaji dengan beban kerja, keadilan kompensasi, kelayakan tunjangan, sistem insentif dan bonus, serta ketepatan waktu pembayaran. Kompensasi yang dipersepsikan adil memberikan rasa dihargai dan mengurangi ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Karyawan yang menilai imbalan sepadan dengan tanggung jawabnya cenderung memiliki evaluasi kerja yang lebih positif. Di sisi lain, kompensasi juga dapat memperkuat motivasi untuk mempertahankan kualitas pekerjaan dan pencapaian target. Rahmadani et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi bersama disiplin kerja berkaitan dengan kinerja. Oleh karena itu, kompensasi diperkirakan berpengaruh terhadap kepuasan maupun kinerja secara langsung. **H2:** Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; **H5:** Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan

Disiplin kerja menunjukkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati peraturan perusahaan serta norma yang berlaku (Hasibuan, 2017). Sutrisno (2016) mengoperasionalkan disiplin melalui kehadiran, ketaatan terhadap peraturan kerja, ketaatan terhadap standar kerja, tingkat kewaspadaan, dan etika kerja. Rivai (2015) menjelaskan bahwa disiplin juga berfungsi sebagai alat manajerial untuk mendorong perubahan perilaku dan memperkuat kepatuhan terhadap standar organisasi. Dalam organisasi dengan proses kerja yang saling terhubung, disiplin menciptakan keteraturan dan mengurangi gangguan akibat keterlambatan, ketidakpatuhan, atau ketidakkonsistenan. Lingkungan kerja yang tertib dapat meningkatkan rasa aman dan kejelasan ekspektasi, sehingga mendukung kepuasan kerja. Disiplin juga berkaitan langsung dengan kinerja karena memastikan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki karyawan digunakan secara konsisten sesuai prosedur. Nasir et al. (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja karyawan, sedangkan Rahmadani et al. (2023) menemukan hubungan positif disiplin dengan kinerja. **H3:** Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; **H6:** Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Luthans (2011) mengidentifikasi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja sebagai dimensi utama kepuasan. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan mencerminkan perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik pekerjaan. Karyawan yang puas memiliki kecenderungan lebih kuat untuk

menjaga komitmen, kehadiran, serta kualitas interaksi kerja. Dalam konteks pekerjaan yang menuntut koordinasi dan ketepatan, kondisi psikologis tersebut dapat meningkatkan konsistensi dan kualitas hasil kerja. **H7:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran mediasi kepuasan kerja

Budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja tidak hanya dapat meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga dapat bekerja melalui perubahan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Budaya yang mendukung menciptakan rasa memiliki dan kenyamanan; kompensasi yang adil meningkatkan persepsi penghargaan; sedangkan disiplin yang konsisten memberikan keteraturan dan kejelasan perilaku. Ketiga kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong karyawan mempertahankan kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab dalam bekerja. Dengan demikian, kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme yang meneruskan pengaruh faktor organisasi menuju hasil kerja. **H8:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; **H9:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan; **H10:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Metode Analisis

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian adalah PT Pertamina Marine Solution di Jakarta. Populasi penelitian berjumlah 142 karyawan pada tahun 2026. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% dan diperoleh 59 responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, sedangkan observasi, dokumentasi, dan studi pustaka digunakan untuk memperkuat pemahaman terhadap konteks penelitian.

Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Budaya organisasi diukur melalui orientasi inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu dan tim, agresivitas, serta stabilitas kerja (Robbins, 2017). Kompensasi mengacu pada kesesuaian gaji, keadilan, kelayakan tunjangan, insentif dan bonus, serta ketepatan pembayaran (Rivai, 2013). Disiplin kerja meliputi kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan dan standar kerja, kewaspadaan, serta etika kerja (Sutrisno, 2016). Kepuasan kerja meliputi pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan rekan kerja (Luthans, 2011), sedangkan kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins & Judge, 2015).

Tabel 1 Operasionalisasi Konstruk Penelitian

Konstruk	Indikator utama	Sumber
Budaya organisasi	Inovasi; perhatian detail; orientasi hasil/individu/tim; agresivitas; stabilitas	Robbins (2017)

Kompensasi	Kesesuaian gaji; keadilan; tunjangan; insentif/bonus; ketepatan pembayaran	Rivai (2013)
Disiplin kerja	Kehadiran; ketaatan; kepatuhan; kewaspadaan; etika kerja	Sutrisno (2016)
Kepuasan kerja	Pekerjaan; gaji; promosi; atasan; rekan kerja	Luthans (2011)
Kinerja karyawan	Kualitas; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian	Robbins & Judge (2015)

Sumber: Dikembangkan dari instrumen penelitian

Analisis data dilakukan dengan analisis jalur menggunakan SPSS versi 21.0. Tahap awal mencakup pengujian validitas item dengan korelasi Pearson dan reliabilitas menggunakan Cronbach's alpha. Selanjutnya dilakukan uji normalitas residual Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Model jalur dibagi menjadi dua substruktur. Substruktur I menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Substruktur II menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Signifikansi pengaruh langsung diuji melalui uji t pada tingkat 5%, sedangkan pengaruh simultan diuji melalui uji F. Koefisien determinasi digunakan untuk menilai daya jelas model. Pengaruh mediasi kepuasan kerja diuji menggunakan Sobel Test dengan kriteria $|Z| > 1,96$ dan $p < 0,05$.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik responden dan kualitas instrumen

Sebanyak 59 karyawan berpartisipasi sebagai responden. Profil responden menunjukkan bahwa mayoritas berada pada rentang usia 36-45 tahun, berpendidikan D-IV/S1, memiliki masa kerja 2-5 tahun sebanyak 42,4%, dan berstatus PKWT sebanyak 54,2%. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk menilai budaya organisasi, kompensasi, disiplin, kepuasan, dan kinerja dalam lingkungan PT Pertamina Marine Solution. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item memiliki r-hitung di atas r-tabel 0,256. Rentang korelasi item budaya organisasi sebesar 0,663-0,756; kompensasi 0,645-0,733; disiplin kerja 0,697-0,801; kepuasan kerja 0,694-0,781; dan kinerja karyawan 0,695-0,801. Seluruh konstruk juga memiliki Cronbach's alpha di atas 0,60, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 2 Ringkasan validitas dan reliabilitas instrumen

Konstruk	Rentang r-hitung	Cronbach's alpha	Keputusan
Budaya organisasi	0,663-0,756	0,889	Valid dan reliabel
Kompensasi	0,645-0,733	0,861	Valid dan reliabel
Disiplin kerja	0,697-0,801	0,912	Valid dan reliabel
Kepuasan kerja	0,694-0,781	0,896	Valid dan reliabel
Kinerja karyawan	0,695-0,801	0,918	Valid dan reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Uji Asumsi Dan Daya Jelas Model

Uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200 pada Model I dan 0,176 pada Model II, sehingga residual kedua model memenuhi asumsi normalitas. Pengujian multikolinearitas tidak menunjukkan masalah kolinearitas yang mengganggu model, sedangkan uji heteroskedastisitas menghasilkan nilai signifikansi 0,428 untuk budaya organisasi, 0,315 untuk kompensasi, dan 0,267 untuk disiplin kerja; seluruhnya berada di atas 0,05. Dengan demikian, model memenuhi persyaratan utama untuk analisis jalur.

Tabel 3 Ringkasan evaluasi model struktural

Model	R ²	F-hitung	p-value	Interpretasi
Kepuasan kerja (Y1)	0,616	29,651	< 0,001	61,6% variasi Y1 dijelaskan X1, X2, X3
Kinerja karyawan (Y2)	0,726	35,478	< 0,001	72,6% variasi Y2 dijelaskan X1, X2, X3, Y1

Sumber: Data primer diolah, 2026

Nilai R² sebesar 0,616 menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja mampu menjelaskan 61,6% variasi kepuasan kerja. Sementara itu, R² kinerja karyawan sebesar 0,726 menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 72,6% variasi kinerja. Uji F mengonfirmasi bahwa kedua substruktur signifikan secara simultan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kombinasi faktor organisasi dan kepuasan kerja memiliki daya jelas yang cukup kuat terhadap kinerja karyawan.

Pengujian pengaruh langsung

Tabel 4 Hasil pengujian pengaruh langsung

Hipotesis	Jalur	Beta	t	p-value	Keputusan
H1	Budaya organisasi -> Kepuasan kerja	0,312	2,856	0,006	Diterima
H2	Kompensasi -> Kepuasan kerja	0,284	2,544	0,014	Diterima
H3	Disiplin kerja -> Kepuasan kerja	0,401	3,974	< 0,001	Diterima
H4	Budaya organisasi -> Kinerja karyawan	0,218	2,103	0,040	Diterima
H5	Kompensasi -> Kinerja karyawan	0,167	2,021	0,048	Diterima
H6	Disiplin kerja -> Kinerja karyawan	0,245	2,887	0,006	Diterima
H7	Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0,487	5,122	< 0,001	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Seluruh pengaruh langsung dalam model menunjukkan arah positif dan signifikan. Pada Substruktur I, disiplin kerja memiliki koefisien terbesar terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,401$), diikuti budaya organisasi ($\beta = 0,312$) dan kompensasi ($\beta = 0,284$). Pada Substruktur II, kepuasan kerja merupakan prediktor langsung terkuat terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,487$). Di antara ketiga variabel eksogen, disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja ($\beta = 0,245$), diikuti budaya organisasi ($\beta = 0,218$) dan kompensasi ($\beta = 0,167$).

Pengujian mediasi kepuasan kerja

Tabel 5 Hasil pengujian pengaruh tidak langsung

Hipotesis	Jalur mediasi	Indirect effect	Z Sobel	p-value	Keputusan
H8	Budaya organisasi -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0,152	2,499	0,012	Diterima
H9	Kompensasi -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0,138	2,273	0,023	Diterima
H10	Disiplin kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0,195	3,139	0,002	Diterima

Sumber: Data primer diolah, 2026

Ketiga jalur tidak langsung signifikan. Pengaruh mediasi terbesar berasal dari disiplin kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,195, diikuti budaya organisasi sebesar 0,152 dan kompensasi sebesar 0,138. Karena pengaruh langsung budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja tetap signifikan ketika kepuasan kerja dimasukkan ke dalam model, pola ini menunjukkan mediasi parsial. Artinya, faktor organisasi meningkatkan kinerja melalui dua mekanisme sekaligus: secara langsung dan melalui pembentukan kepuasan kerja.

Pembahasan

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,312, t-hitung 2,856, dan p-value 0,006 menunjukkan bahwa H1 diterima. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa nilai kerja yang jelas, orientasi hasil, perhatian terhadap detail, dukungan terhadap kerja tim, serta stabilitas organisasi dapat membentuk pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan.

Budaya organisasi memberikan kerangka perilaku yang membantu karyawan memahami standar dan ekspektasi perusahaan. Ketika nilai yang diterapkan konsisten dengan praktik kerja sehari-hari, karyawan lebih mudah merasakan keteraturan, identitas, dan rasa memiliki. Temuan ini mendukung Schein (2010) yang menjelaskan bahwa budaya membantu anggota organisasi menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Hasil ini juga sejalan dengan Robbins (2017) yang menempatkan budaya sebagai mekanisme pembentuk identitas dan komitmen. Pada PT Pertamina Marine Solution, budaya menjadi penting karena pekerjaan menuntut koordinasi, kepatuhan, dan kolaborasi dalam lingkungan operasional yang saling bergantung.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien jalur sebesar 0,284, t-hitung 2,544, dan p-value 0,014 menunjukkan bahwa H2 diterima. Artinya, semakin baik persepsi karyawan terhadap kesesuaian gaji, keadilan kompensasi, tunjangan, insentif, serta ketepatan pembayaran, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki makna yang lebih luas daripada penerimaan finansial. Kompensasi menjadi indikator bagaimana organisasi menghargai kontribusi dan tanggung jawab karyawan. Ketika imbalan dinilai sesuai dan adil, karyawan membentuk persepsi positif terhadap hubungan pertukaran dengan organisasi. Hasil tersebut sesuai dengan Dessler (2017) dan Hasibuan (2016), yang menempatkan kompensasi sebagai instrumen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks sektor energi dan maritim yang memiliki tuntutan tanggung jawab operasional tinggi, konsistensi sistem penghargaan menjadi bagian penting dalam menjaga kepuasan kerja.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,401, t-hitung 3,974, dan p-value < 0,001 menunjukkan bahwa H3 diterima. Koefisien tersebut merupakan yang terbesar pada Substruktur I, sehingga disiplin kerja menjadi faktor yang paling kuat dalam menjelaskan kepuasan kerja dibandingkan budaya organisasi dan kompensasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin tidak semata-mata berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan dan standar kerja, kewaspadaan, serta etika kerja dapat menciptakan lingkungan yang lebih tertib dan dapat diprediksi. Kondisi tersebut mengurangi ketidakpastian mengenai siapa yang bertanggung jawab, bagaimana tugas harus diselesaikan, dan standar apa yang harus dipenuhi. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2017), Rivai (2015), dan Sutrisno (2016), yang menempatkan disiplin sebagai bagian penting dari keteraturan organisasi. Pada operasi maritim, keteraturan tersebut juga berkaitan dengan koordinasi dan keselamatan kerja, sehingga disiplin dapat berkontribusi pada kepuasan melalui rasa aman dan kejelasan prosedural.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,218, t-hitung 2,103, dan p-value 0,040 menunjukkan bahwa H4 diterima. Artinya, semakin kuat nilai dan pola kerja yang mendukung pencapaian tujuan, semakin baik kinerja yang dihasilkan karyawan.

Budaya yang berorientasi pada hasil, detail, tim, dan stabilitas memberikan petunjuk perilaku yang dapat diterjemahkan ke dalam kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian kerja. Temuan ini sejalan dengan Ibrahim dan Hasbullah (2022), yang menemukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada lingkungan Pertamina, serta Nasir et al. (2021), yang menunjukkan peran budaya dalam memperkuat kinerja. Dengan demikian, budaya pada PT Pertamina Marine Solution tidak cukup dipahami sebagai nilai normatif, tetapi perlu diterjemahkan menjadi kebiasaan kerja, pola koordinasi, dan standar perilaku yang dapat diamati dalam kegiatan operasional.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,167, t-hitung 2,021, dan p-value 0,048 menunjukkan bahwa H5 diterima. Meskipun koefisiennya lebih kecil dibandingkan disiplin kerja dan budaya organisasi, pengaruh kompensasi tetap bermakna secara statistik.

Kompensasi dapat meningkatkan kinerja karena memberikan dorongan bagi karyawan untuk mempertahankan kontribusi dan menunjukkan hasil kerja yang sesuai harapan organisasi. Namun, besarnya koefisien yang relatif lebih kecil menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat mengandalkan kompensasi saja. Sistem imbalan perlu ditempatkan bersama budaya, disiplin, dukungan pekerjaan, dan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung Rahmadani et al. (2023), yang menemukan bahwa kompensasi berhubungan positif dengan kinerja. Secara manajerial, keadilan dan konsistensi sistem kompensasi menjadi lebih penting daripada sekadar besarnya nominal karena persepsi keadilan memengaruhi bagaimana karyawan merespons penghargaan yang diberikan.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,245, t-hitung 2,887, dan p-value 0,006 menunjukkan bahwa H6 diterima. Artinya, semakin baik tingkat kepatuhan, ketepatan waktu, dan konsistensi karyawan terhadap standar kerja, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini memiliki relevansi kuat dengan karakter operasi perusahaan jasa maritim. Disiplin memastikan bahwa kompetensi dan sumber daya yang dimiliki karyawan digunakan pada waktu, prosedur, dan standar yang tepat. Karyawan yang hadir tepat waktu, mematuhi prosedur, menjaga kewaspadaan, dan menyelesaikan tanggung jawab sesuai standar akan lebih mampu menjaga kualitas serta kontinuitas proses kerja. Hasil ini sejalan dengan Nasir et al. (2021) dan Rahmadani et al. (2023). Dengan demikian, disiplin perlu dilihat sebagai penguat konsistensi kinerja, bukan sekadar instrumen pemberian sanksi.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,487, t-hitung 5,122, dan p-value < 0,001 menunjukkan bahwa H7 diterima. Koefisien ini merupakan pengaruh langsung terbesar pada Substruktur II, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan dalam model penelitian.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan berkembang cenderung menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap tugas. Sikap tersebut dapat terlihat melalui kesediaan menjaga kualitas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menggunakan sumber daya secara efektif, dan mengambil tanggung jawab. Temuan ini mendukung Luthans (2011) dan Robbins dan Judge (2015),

yang menempatkan kepuasan sebagai sikap kerja penting yang berkaitan dengan perilaku dan hasil kerja. Alshurideh et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan pada industri minyak dan gas berkaitan dengan loyalitas, stres kerja, dan kecenderungan turnover. Karena itu, kepuasan kerja merupakan variabel strategis yang menghubungkan kebijakan sumber daya manusia dengan hasil operasional.

Kepuasan kerja sebagai mediator

Hasil pengujian H8 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,152, Z Sobel 2,499, dan p-value 0,012 menunjukkan bahwa jalur mediasi signifikan. Artinya, budaya organisasi meningkatkan kinerja tidak hanya dengan mengarahkan perilaku secara langsung, tetapi juga dengan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Ketika nilai organisasi dipahami, diterapkan secara konsisten, dan mendukung kerja sama, karyawan lebih puas dan pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hasil pengujian H9 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan indirect effect 0,138, Z Sobel 2,273, dan p-value 0,023. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pengaruh kompensasi terhadap kinerja bekerja melalui evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Kompensasi yang adil meningkatkan rasa dihargai, kemudian rasa puas tersebut memperkuat kesediaan karyawan untuk mempertahankan kualitas dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, efektivitas kompensasi tidak hanya dinilai dari kemampuannya memotivasi secara langsung, tetapi juga dari kemampuannya membangun kepuasan.

Hasil pengujian H10 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jalur ini memiliki indirect effect terbesar, yaitu 0,195, dengan Z Sobel 3,139 dan p-value 0,002. Artinya, disiplin yang konsisten menciptakan keteraturan dan kejelasan, meningkatkan kepuasan kerja, dan kemudian mendorong kinerja yang lebih baik. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan disiplin yang efektif bukan hanya tentang pengawasan dan sanksi, tetapi juga tentang kejelasan aturan, konsistensi penerapan, dan rasa adil yang dirasakan karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tetap signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja juga terbukti signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara ketiga variabel tersebut dan kinerja karyawan. Pola ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada intervensi struktural berupa penguatan budaya organisasi, pemberian kompensasi, dan penerapan disiplin kerja, tetapi juga pada kemampuan kebijakan tersebut dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengelola kedua aspek tersebut secara terintegrasi karena budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja tetap memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, sementara sebagian pengaruhnya juga ditransmisikan melalui peningkatan kepuasan kerja. Dari sisi

total effect, disiplin kerja menunjukkan pengaruh terbesar terhadap kinerja sebesar 0,440, diikuti budaya organisasi sebesar 0,370 dan kompensasi sebesar 0,305. Temuan tersebut menempatkan disiplin kerja sebagai faktor struktural yang paling kuat dalam model penelitian, sedangkan kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis penting yang memperkuat pembentukan kinerja karyawan.

Hasil penelitian memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem makna yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Schein (2010) menekankan proses pembelajaran bersama sebagai dasar terbentuknya budaya, sedangkan Robbins (2017) menempatkan budaya sebagai identitas dan mekanisme kontrol sosial. Temuan pengaruh budaya terhadap kepuasan dan kinerja menunjukkan bahwa nilai organisasi akan memiliki konsekuensi nyata ketika diterjemahkan ke dalam kebiasaan, standar, hubungan kerja, dan orientasi hasil. Dengan kata lain, budaya memiliki nilai manajerial ketika nilai formal dapat dirasakan dalam praktik sehari-hari oleh karyawan.

Temuan mengenai kompensasi juga mendukung kerangka manajemen sumber daya manusia yang menempatkan imbalan sebagai instrumen pertukaran antara organisasi dan karyawan. Dessler (2017) dan Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk balas jasa atas kontribusi yang diberikan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja. Pola tersebut menunjukkan bahwa fungsi kompensasi bukan hanya memicu usaha, melainkan juga membentuk evaluasi keadilan dan penghargaan. Ketika sistem kompensasi dipandang layak, karyawan tidak hanya terdorong untuk bekerja, tetapi juga memiliki penilaian yang lebih positif terhadap organisasi.

Disiplin kerja memperlihatkan posisi yang paling menonjol di antara variabel eksogen. Temuan ini relevan dengan Hasibuan (2017), Rivai (2015), dan Sutrisno (2016), yang menempatkan disiplin sebagai mekanisme untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan dan standar. Dalam konteks jasa maritim, disiplin memiliki makna operasional karena keterlambatan, ketidakpatuhan, atau pengabaian standar dapat berdampak pada koordinasi dan kesinambungan proses. Karena itu, pengaruh disiplin yang kuat terhadap kepuasan dan kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari keteraturan kerja yang mengurangi ketidakpastian dan memperjelas ekspektasi. Disiplin yang konsisten memberi batas perilaku yang jelas sehingga karyawan dapat bekerja dengan pola yang lebih terstruktur.

Kepuasan kerja sebagai variabel intervening memberikan penjelasan tambahan mengenai bagaimana faktor organisasi menghasilkan kinerja. Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan dibentuk oleh evaluasi terhadap pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan bukan sekadar hasil akhir dari kebijakan sumber daya manusia, tetapi juga menjadi jalur yang memengaruhi perilaku dan hasil kerja. Koefisien kepuasan terhadap kinerja yang paling besar menunjukkan bahwa

pengalaman kerja yang positif memiliki konsekuensi penting terhadap kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian karyawan.

Secara keseluruhan, model penelitian mendukung pendekatan integratif dalam manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi menjelaskan konteks nilai, kompensasi menjelaskan sistem penghargaan, disiplin menjelaskan keteraturan perilaku, dan kepuasan kerja menjelaskan respons psikologis karyawan terhadap konteks tersebut. Kinerja kemudian menjadi hasil yang muncul dari interaksi antara struktur organisasi dan pengalaman individu. Integrasi ini memberikan makna bahwa kebijakan sumber daya manusia tidak seharusnya dipisahkan secara fungsional. Perubahan pada satu kebijakan dapat memengaruhi persepsi terhadap kebijakan lainnya dan pada akhirnya memengaruhi kepuasan serta kinerja.

Secara teoretis, penelitian memperlihatkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dibentuk oleh faktor organisasi secara langsung, tetapi juga melalui evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaannya. Budaya organisasi membentuk norma dan makna bersama; kompensasi memberikan sinyal penghargaan dan keadilan; sedangkan disiplin memberikan struktur serta kepastian perilaku. Ketiga faktor tersebut memengaruhi kepuasan dan selanjutnya berdampak pada kinerja. Temuan ini memperluas pembacaan hubungan sumber daya manusia dari model langsung menjadi model mekanisme, dengan kepuasan kerja sebagai penghubung antara kebijakan organisasi dan hasil kerja.

Secara manajerial, prioritas pertama adalah menjaga konsistensi disiplin kerja karena variabel ini memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja. Perusahaan perlu memastikan bahwa standar kerja, jam kerja, prosedur keselamatan, tanggung jawab, dan mekanisme pengawasan dipahami serta diterapkan secara konsisten. Penegakan disiplin perlu diimbangi komunikasi yang jelas dan perlakuan yang adil agar keteraturan tidak dipersepsikan sebagai tekanan semata, tetapi sebagai sistem yang mendukung keamanan dan efektivitas kerja.

Prioritas kedua adalah memperkuat kepuasan kerja sebagai pengungkit utama kinerja. Manajemen perlu memantau persepsi karyawan terhadap pekerjaan, kompensasi, peluang promosi, dukungan atasan, dan hubungan rekan kerja. Prioritas ketiga adalah memastikan budaya organisasi diterjemahkan dari nilai formal menjadi perilaku yang nyata melalui keteladanan pimpinan, koordinasi tim, orientasi hasil, dan perhatian terhadap detail. Prioritas keempat adalah menjaga transparansi serta keadilan kompensasi melalui evaluasi kesesuaian gaji dan beban kerja, kelayakan tunjangan, sistem insentif, serta ketepatan pembayaran. Integrasi keempat agenda tersebut lebih sesuai dengan temuan penelitian dibandingkan kebijakan yang hanya berfokus pada satu faktor.

Penelitian memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, penelitian mengintegrasikan budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja dalam satu model yang menjelaskan kepuasan dan kinerja secara bersamaan. Integrasi ini

penting karena ketiga faktor tersebut mewakili tiga fungsi berbeda dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu pembentukan nilai, pemberian penghargaan, dan pengendalian perilaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiganya tidak bekerja secara terpisah, tetapi membentuk pengalaman kerja yang selanjutnya memengaruhi hasil kerja.

Kedua, penelitian menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi, bukan hanya sebagai variabel hasil. Temuan bahwa seluruh jalur mediasi signifikan memperlihatkan bahwa sebagian pengaruh budaya, kompensasi, dan disiplin terhadap kinerja berlangsung melalui perubahan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Kontribusi ini membantu menjelaskan mengapa kebijakan yang secara formal baik belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak dipersepsikan positif oleh karyawan.

Ketiga, penelitian memberikan bukti kontekstual pada perusahaan jasa maritim yang beroperasi dalam lingkungan energi. Karakter pekerjaan yang menuntut koordinasi, ketepatan, kepatuhan, dan kesinambungan operasi membuat hubungan antara disiplin, kepuasan, dan kinerja menjadi sangat relevan. Temuan tersebut dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih terintegrasi, khususnya dalam organisasi dengan tuntutan operasional tinggi dan struktur kerja yang saling bergantung.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain survei potong lintang membatasi kemampuan untuk memastikan urutan kausal secara kuat. Kedua, jumlah sampel 59 responden berasal dari satu organisasi sehingga generalisasi ke perusahaan maritim atau energi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, seluruh konstruk diukur menggunakan persepsi responden pada waktu yang sama sehingga tetap terdapat potensi common method bias. Keempat, model hanya memasukkan budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan kinerja dapat dipengaruhi faktor lain seperti kepemimpinan, kompetensi, motivasi, keselamatan kerja, lingkungan kerja, pelatihan, dan komitmen organisasi. Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal, ukuran kinerja objektif, sampel lintas unit, atau model struktural yang memasukkan faktor kontekstual tambahan.

Simpulan dan Saran

Penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pertamina Marine Solution. Ketiga faktor tersebut juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja, sedangkan disiplin kerja merupakan variabel eksogen dengan pengaruh total terbesar. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh aturan dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman kerjanya.

Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, pola hubungan menunjukkan mediasi parsial. Dengan demikian, peningkatan kinerja perlu dilakukan melalui strategi

yang terpadu: memperkuat budaya yang konsisten, memastikan kompensasi yang adil, menjaga disiplin yang jelas dan proporsional, serta menciptakan kondisi kerja yang meningkatkan kepuasan. Model penelitian menjelaskan 61,6% variasi kepuasan kerja dan 72,6% variasi kinerja, sehingga memberikan dukungan empiris yang cukup kuat bagi integrasi kebijakan budaya, kompensasi, disiplin, dan kepuasan kerja dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan jasa maritim.

Pernyataan Etis atas Penggunaan AI Generatif

Penulis menggunakan teknologi AI generatif secara terbatas untuk membantu penyempurnaan bahasa, struktur kalimat, dan keterbacaan naskah. Penggunaan AI tidak mencakup proses pengumpulan data, pengolahan data penelitian, pengujian statistik, penyusunan hasil penelitian, maupun penarikan kesimpulan. Seluruh data penelitian, hasil analisis jalur, pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, serta interpretasi mengenai budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis. Seluruh sitasi, analisis, dan substansi naskah telah ditinjau serta diverifikasi secara mandiri. Penulis bertanggung jawab penuh atas keakuratan, integritas, dan seluruh isi naskah ini.

Daftar Pustaka

- Alshurideh, M., Al Kurdi, B., AlHamad, A., Salloum, S. A., & Obeidat, Z. M. (2022). Employee satisfaction, stress, loyalty, and turnover intention in the oil and gas industry in UAE. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(2), Article 100095.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Ibrahim, D. M., & Hasbullah, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Patra Niaga Fungsi Retail Sales Jawa Bagian Barat. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 10(2), 564–576.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nasir, M., Taufan, R. R., Fadhil, M., & Syahnur, M. H. (2021). Budaya organisasi dan disiplin kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 18(1), 71–83.

- Nurjanah, Y. (2023). *Pengaruh budaya organisasi, kerja sama tim, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Retail* [Skripsi, Universitas Nasional Jakarta].
- PT Pertamina (Persero). (2023). *Laporan tahunan PT Pertamina (Persero) tahun 2023*. PT Pertamina (Persero).
- Rahmadani, I., Labbase, I., Nasir, M., & Kamidin, M. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 6(2).
- Rivai, V. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2016). *Budaya organisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Zain, A. A. (2022). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Persero* [Tesis, Universitas Gadjah Mada].