



**PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN SWASTA GENERASI
Z DI KOTA TANGERANG**

TESIS

**Oleh:
JENESIA
20222102009**

**PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

DESEMBER 2024



**PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN SWASTA GENERASI
Z DI KOTA TANGERANG**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pada Program Pascasarjana
Universitas Universitas Buddhi Dharma**

**Oleh:
JENESIA
20222102009**

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

DESEMBER 2024

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG
LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS

Nama Mahasiswa : Jenesia

NIM : 20222102009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

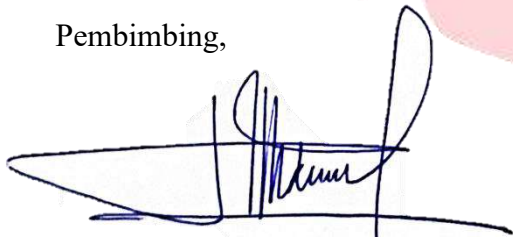
Judul Tesis : Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang

Usulan tesis ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan tesis.

Tangerang, 20 Desember 2024

Menyetujui,

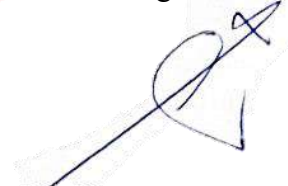
Pembimbing,



Dr. Agustinus Priowidodo, S. Pd., M.M.
NUPTK: 3063747649200013

Mengetahui,

Ketua Program Studi,



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Judul Tesis : Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Jenesia

NIM : 20222102009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

Tesis ini kami setujui untuk dipertahankan di depan Tim Penguji pascasarjana Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen (M.M.)**.

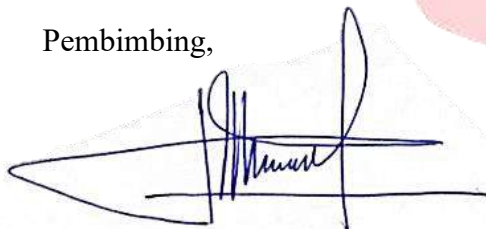
Tangerang, 03 Januari 2025

Menyetujui,

Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,



Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.
NUPTK: 3063747649200013



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG
REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.

Kedudukan : Pembimbing

Menyatakan bahwa,

Nama Mahasiswa : Jenesia

NIM : 20222102009

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Bisnis

Judul Tesis : Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang

Telah layak untuk mengikuti sidang tesis.

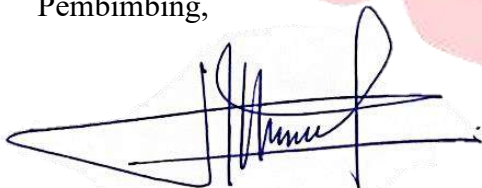
Tangerang, 03 Januari 2025

Menyetujui,

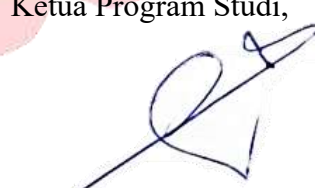
Mengetahui,

Pembimbing,

Ketua Program Studi,



Dr. Agustinus Priyowidodo, S. Pd., M.M.
NUPTK: 3063747649200013



Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M.
NUPTK: 1433744645130352

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS

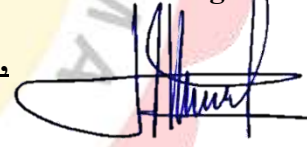
Nama Mahasiswa : Jenesia
NIM : 20222102009
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Judul Tesis : Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** di depan Tim Penguji Tesis Program pascasarjana Universitas Buddhi Dharma pada Yudisium Predikat “**DENGAN PUJIAN**” pada hari Sabtu tanggal 11 Januari 2025.

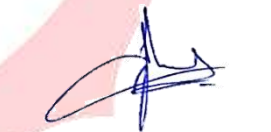
Nama Penguji

Tanda Tangan

Ketua Penguji : **Dr. Agustinus Priowidodo, S. Pd., M.M.**
: NUPTK: 3063747649200013



Penguji I : **Dr. Sihar Tambun, S.E., M.Si., Ak.**
: NUPTK: 8746754655130142



Penguji II : **Dr. Henry Gunawan, S.E., M.M., M.Ak., CA., CPA.**
: NUPTK: 8959742643130052



Dekan Fakultas Bisnis,



Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si.
NUPTK: 9759751652230070

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik magister, baik di Universitas Buddhi Dharma ataupun di Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan original. Penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Karya tulis, tesis ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti: buku, artikel, jurnal, data sekunder, data responden, data kuesioner, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan dosen atau ketua program studi atau pembantu ketua bidang akademik atau ketua di Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan dengan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas.

Tangerang, 11 Januari 2025

Penulis



Jenesia

20222102009

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA
TANGERANG**

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Dibuat oleh,

Nama : Jenesia
NIM : 20222102009
Jenjang Studi : Strata Dua (S2)
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak Universitas Buddhi Dharma, hak bebas royalti non-eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah kami yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang” beserta perangkat yang diperlukan (apabila ada).

Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalih media atau formatkan, mengelola dalam pengkalan data (*database*), mendistribusikan dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 11 Januari 2025

Penulis



Jenesia

20222102009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang”**

Untuk itu penulis merasa perlu mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik, walaupun masih banyak terdapat kekurangan. Penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Ibu Dr. Limajatini, S.E., M.M., B.K.P., selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma.
2. Ibu Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma.
3. Bapak Dr. Nana Sutisna, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Buddhi Dharma.
4. Bapak Dr. Agustinus Priyowidodo S.Pd., M.M., sebagai dosen pembimbing utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan, masukan, pengetahuan, motivasi, saran, dan dukungan yang membangun selama penulis menyusun tesis.
5. Bapak Assoc. Prof. Agus Kusnawan S.E., M.M., sebagai dosen pembimbing teknis yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan,

pengarahan, masukan, pengetahuan, motivasi, saran, dan dukungan yang membangun selama penulis menyusun tesis.

6. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen, Universitas Buddhi Dharma dan para staf karyawan telah memberikan pengetahuan, bimbingan dan bantuan kepada penulis selama kegiatan perkuliahan.
7. Kedua orang tua, ayah Sak Khim Lidin dan ibu (Alm.) Lian Fa yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Yang terkasih Octavianus Dwi Sakti Pamungkas, yang selalu menguatkan dan memberikan dukungan yang luar biasa.
9. Semua pihak yang penulis tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyusunan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis terbuka dan bersedia menerima kritik dengan senang hati beserta saran yang membangun dari semua pihak untuk memperbaiki tesis penulis. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat dengan mudah dipahami dan berguna untuk menambah informasi bagi pembaca.

Tangerang, 03 Januari 2025

Penulis,



Jenesia

PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN SWASTA GENERASI Z DI KOTA TANGERANG

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Tangerang. Beban kerja yang seimbang, kompensasi yang adil, dan budaya organisasi yang mendukung dianggap sebagai faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan perolehan data melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Jumlah responden penelitian adalah 218 karyawan swasta Generasi Z di Kota Tangerang. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan software SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 78,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, sementara 86,8% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut beserta kepuasan kerja. Beban kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Generasi Z, Kota Tangerang

***THE INFLUENCE OF WORKLOAD, COMPENSATION, AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN
CORPORATE EMPLOYEES OF GENERATION Z IN
TANGERANG CITY.***

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of workload, compensation, and organizational culture on employee performance through job satisfaction in Generation Z private employees in Tangerang City. Balanced workload, fair compensation, and supportive organizational culture are considered as factors to increase employee job satisfaction, which has a positive impact on employee performance.

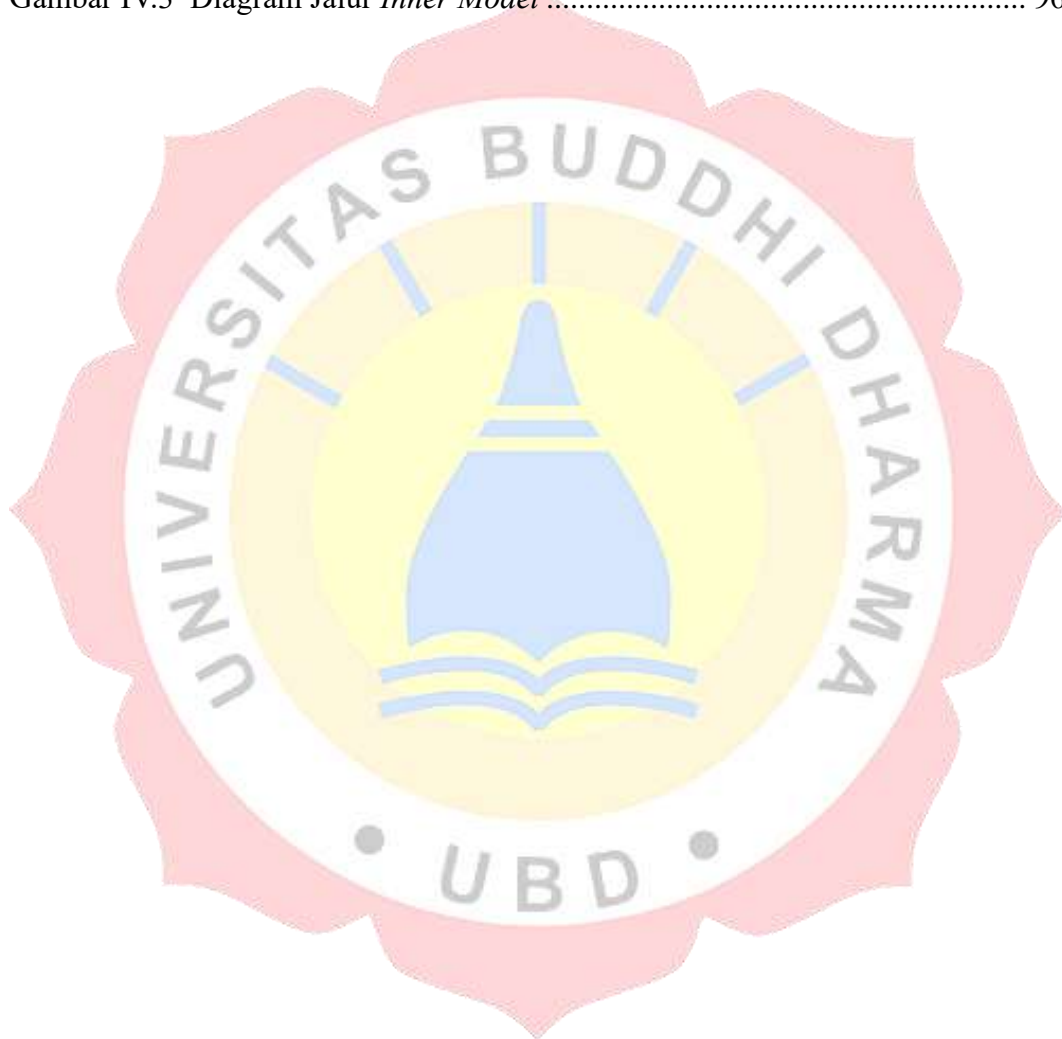
The study used a quantitative approach with data acquisition through online questionnaire distribution using Google Form. The number of respondents was 218 Generation Z private employees in Tangerang City. The collected data were analyzed using SmartPLS software.

The results showed that 78.3% of variation in job satisfaction could be explained by workload, compensation, and organizational culture, while 86.8% of variation in employee performance was influenced by these variables along with job satisfaction. Workload, compensation, organizational culture, and job satisfaction each have a significant influence on performance. Workload, compensation, and organizational culture also have a significant influence on job satisfaction. The results of mediation analysis show that workload, compensation, and organizational culture have a significant influence on employee performance through job satisfaction.

Keywords: *Workload, Compensation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Generation Z, Tangerang City*

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Pemikiran	49
Gambar IV.1 Model Diagram Jalur	88
Gambar IV.2 Diagram Jalur <i>Outer Model</i>	89
Gambar IV.3 Diagram Jalur <i>Inner Model</i>	96



DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Data Sensus 2023 Penduduk Kota Tangerang	2
Tabel I.2 Faktor Ketidakpuasan Karyawan.....	4
Tabel III.1 Skala Likert	63
Tabel III.2 Karakteristik Sampel	65
Tabel III.3 Operasionalisasi Variabel	67
Tabel IV.1 Usia Responden	74
Tabel IV.2 Jenis Kelamin	75
Tabel IV.3 Latar Belakang Pendidikan.....	76
Tabel IV.4 Lama Bekerja.....	76
Tabel IV.5 Responden Variabel Kinerja Karyawan.....	77
Tabel IV.6 Responden Variabel Kepuasan Kerja	79
Tabel IV.7 Responden Variabel Beban Kerja	81
Tabel IV.8 Responden Variabel Kompensasi	83
Tabel IV.9 Responden Variabel Budaya Organisasi.....	86
Tabel IV.10 Hasil <i>Outer Loadings</i>	89
Tabel IV.11 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	91
Tabel IV.12 Hasil <i>Cross Loadings</i>	92
Tabel IV.13 Hasil <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	94
Tabel IV.14 Hasil <i>Construct Reliability and Validity</i>	95
Tabel IV.15 Hasil Uji <i>R-Square</i>	97
Tabel IV.16 Hasil <i>F-Square (f^2 Effect Size)</i>	98
Tabel IV.17 Hasil <i>Path coefficients - Direct</i>	99
Tabel IV.18 Hasil <i>Specific Indirect Effects</i>	100

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN JUDUL DALAM	
LEMBAR PERSETUJUAN USULAN TESIS	
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	
REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG TESIS	
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS	
SURAT PERNYATAAN	
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	
KATA PENGANTAR	
ABSTRAK	xi
<i>ABSTRACT</i>	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR ISI	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Pembatasan Masalah	12
1.4 Perumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian	13
1.6 Manfaat Penelitian	14
1.7 Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Teori Dua Faktor	17
2.1.1 Kinerja Karyawan	18
2.1.2 Kepuasan Kerja	23

2.1.3	Beban Kerja	27
2.1.4	Kompensasi.....	31
2.1.5	Budaya Organisasi	36
2.2	Hasil Penelitian Sebelumnya	42
2.3	Kerangka Pemikiran.....	49
2.4	Pengembangan Hipotesis Penelitian	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		62
3.1	Metode Penelitian	62
3.1.1	Tipe Penelitian	62
3.1.2	Teknik Pengumpulan Data	62
3.2	Populasi dan Sampel	64
3.3	Objek dan Subjek Penelitian	65
3.4	Model Penelitian	66
3.5	Operasionalisasi Variabel.....	67
3.6	Teknik Pengujian Data	68
3.6.1	Uji Instrumen Penelitian	68
3.6.2	Alat Analisis Data	69
3.6.2.1	Uji Model Pengukuran atau Outer Model.....	69
3.6.2.1.1	<i>Convergent Validity</i>	69
3.6.2.1.2	<i>Discriminant Validity</i>	70
3.6.2.1.3	Uji Reliabilitas	70
3.6.2.2	Uji Model Struktural atau Inner Model	71
3.6.2.2.1	Uji <i>R-Square</i> (R^2).....	71
3.6.2.2.2	Uji <i>F-Square</i> (f^2 <i>Effect Size</i>).....	71
3.6.2.3	Uji Hipotesis	71

3.6.2.3.1	Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	72
3.6.2.3.2	Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	72
BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	73
4.1	Deskripsi Data.....	73
4.1.1	Deskripsi Karakteristik Responden.....	73
4.1.2	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	77
4.1.3	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z)	79
4.1.4	Deskripsi Variabel Beban Kerja (X1)	81
4.1.5	Deskripsi Variabel Kompensasi (X2).....	83
4.1.6	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X3)	85
4.2	Hasil Uji Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	88
4.2.1	<i>Convergent Validity</i>	89
4.2.2	<i>Discriminant Validity</i>	92
4.2.3	Uji Reliabilitas	95
4.3	Hasil Uji Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	96
4.3.1	Uji <i>R-Square</i> (R^2).....	97
4.3.2	Uji <i>F-Square</i> (f^2 <i>Effect Size</i>).....	98
4.4	Hasil Uji Hipotesis	99
4.5	Interpretasi Hasil Penelitian	101
4.5.1	Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	101
4.5.2	Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	110
BAB V	PENUTUP	115
5.1	Kesimpulan	115
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	118
5.3	Saran	119

DAFTAR PUSTAKA	121
-----------------------------	------------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN-LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia adalah aset penting bagi setiap organisasi karena keberhasilan operasional dan strategis sangat bergantung pada kualitas dan kinerja karyawan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif melibatkan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik, serta memberikan kesempatan untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Di era globalisasi, perubahan demografi angkatan kerja menjadi salah satu fenomena yang signifikan dengan mulai masuknya generasi baru Sumber Daya Manusia yang akan terjun ke dalam dunia kerja. Angkatan generasi baru yang memasuki usia produktif untuk bekerja disebut dengan Generasi Z. Generasi Z, juga dikenal sebagai Gen Z atau iGeneration, merujuk pada kelompok demografi yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012. Generasi Z terlahir di era yang mudah dalam mengakses teknologi digital dan internet, sehingga memiliki karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Generasi Z mengutamakan fleksibilitas dan mobilitas dalam pekerjaan, menghargai kebebasan untuk bekerja

dari mana saja dan kapan saja, yang dipermudah oleh teknologi. Generasi Z juga lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif, menghargai kerja sama dan komunikasi terbuka dalam tim. Hasrat untuk terus belajar dan berkembang, meningkatkan keterampilan, dan mengejar pengembangan karir (Betzheba, 2024).

Sensus 2020 menunjukkan bahwa komposisi penduduk Indonesia sebagian besar berasal dari Generasi Z atau sebanyak 27,94% atau 74,93 juta orang. Sementara itu, Generasi Milenial, yang menjadi motor pergerakan masyarakat, saat ini kurang dari 25,87% atau 69,38 juta dari total populasi Indonesia (Abinow, 2022). Dimana besar penduduk ini memungkinkan di masa yang mendatang akan menjadi pengganti untuk penggerak ekonomi masyarakat.

Tabel I.1
Data Sensus 2023 Penduduk Kota Tangerang

Kelompok Umur	2021	2022	2023
10-14	150.883	151.216	164.633
15-19	144.876	143.398	138.042
20-24	147.691	145.991	150.731
25-29	159.550	159.346	151.215

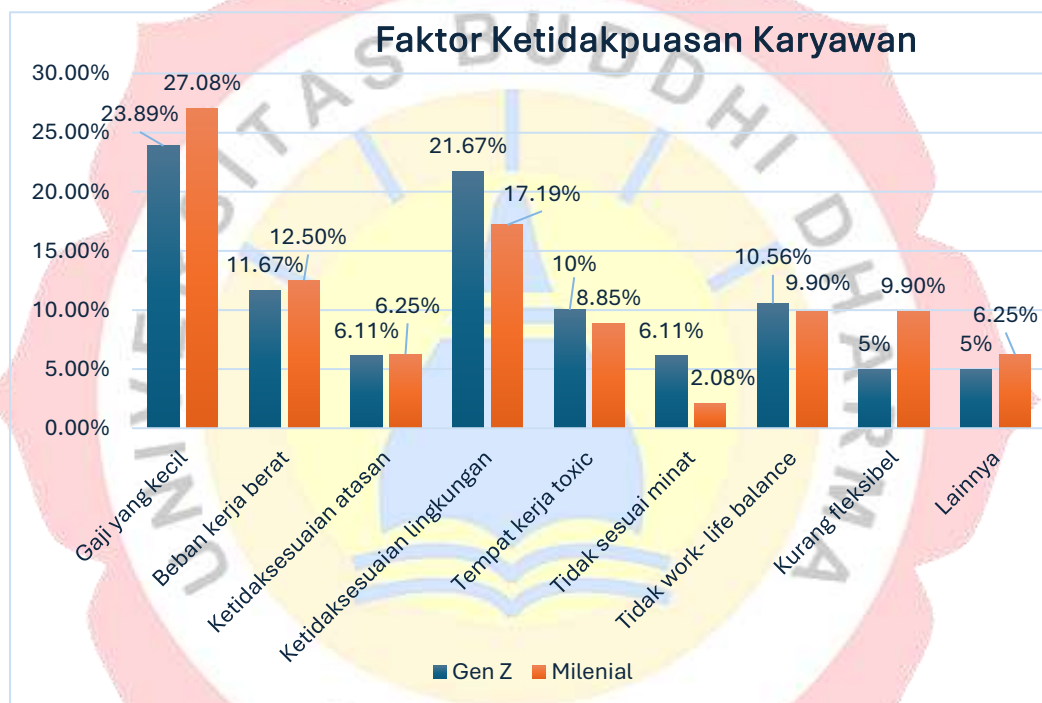
Penelitian akan berfokus meneliti populasi penduduk di Kota Tangerang, dimana data sensus tahun 2023 yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Kota Tangerang (2024) dimulai dari kelompok usia 11 hingga 26 tahun yang termasuk dalam Generasi Z bertotal 604.621 penduduk. Rentang Generasi Z tercakup dalam data, fokus utama pada kinerja karyawan Generasi Z harus diarahkan kepada mereka yang berusia 18 hingga 26 tahun, karena mereka sudah berada dalam usia kerja dan produktif.

Fenomena kinerja karyawan Generasi Z di Indonesia menjadi salah satu aspek krusial dalam mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Meskipun Generasi Z dikenal sebagai generasi yang melek teknologi, kreatif, dan memiliki banyak inovasi, tantangan utama yang mereka hadapi adalah kesiapan dalam dunia kerja. Tingginya angka pengangguran di kalangan Generasi Z menunjukkan bahwa masih banyak dari mereka yang belum memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Kurangnya kesiapan dalam menghadapi dunia kerja disebabkan oleh ketidaksesuaian kurikulum pendidikan dengan tuntutan pasar serta minimnya akses terhadap pelatihan teknis dan kejuruan. Selain itu, karakteristik Generasi Z yang cenderung lebih fleksibel dalam bekerja, lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, dan kurang tahan terhadap tekanan, dapat menjadi faktor yang memengaruhi produktivitas serta stabilitas kinerja mereka dalam jangka panjang. Jika tidak ditangani dengan baik, kondisi ini dapat menghambat pertumbuhan ekonomi serta daya saing tenaga kerja nasional, yang berpotensi mengganggu pencapaian Indonesia sebagai negara maju pada tahun 2045 (Ananda, 2024).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, diperlukan strategi yang komprehensif, seperti reformasi kurikulum agar lebih sesuai dengan kebutuhan industri, peningkatan akses terhadap pendidikan dan pelatihan keterampilan, serta dukungan terhadap kewirausahaan. Selain itu, dunia usaha dan pemerintah harus menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, dengan sistem kompensasi serta peluang pengembangan karier yang lebih sesuai dengan preferensi Generasi Z. Dengan memberikan peluang yang lebih luas bagi Generasi Z untuk mengembangkan keterampilan dan berinovasi, mereka dapat lebih siap menghadapi

dunia kerja dan berkontribusi secara maksimal dalam perekonomian. Langkah-langkah ini akan membantu menekan angka pengangguran dan memastikan bahwa Generasi Z mampu menjadi tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan berdaya saing global, sehingga dapat berkontribusi secara signifikan dalam mencapai tujuan besar Indonesia sebagai negara maju dan berdaulat pada tahun 2045.

Tabel I.2
Faktor Ketidakpuasan Karyawan



Tabel I.2 di atas mengungkapkan berbagai faktor ketidakpuasan kerja di antara generasi Gen Z dan Milenial yang menjadi alasan karyawan tidak bertahan lama pada suatu perusahaan (Rohmah, 2022). Penelitian yang akan berfokus pada Generasi Z ini memiliki angka dari berbagai alasan pindah kerja yang cukup signifikan bagi Generasi Z terutama dalam alasan ketidaksesuaian lingkungan kerja, tempat kerja yang *toxic*, tidak sesuai minat, dan tidak adanya prinsip *work-life balance* yang nilai persentasenya lebih besar daripada generasi Milenial.

Kepuasan kerja merupakan akumulasi dari dampak langsung berbagai faktor yang berperan penting dalam lingkungan kerja. Bagi Generasi Z, ketidakpuasan kerja sering kali timbul ketika harapan mereka terhadap tempat kerja tidak terpenuhi. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi di tempat kerja mereka.

Kinerja karyawan baik pada Generasi Milenial ataupun Generasi Z memiliki hubungan yang sangat erat dengan keberlangsungan perusahaan. Kinerja yang optimal dari karyawan berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Karyawan yang berkinerja tinggi dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kualitas produk atau layanan yang diberikan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga memperkuat reputasi perusahaan di pasar. Selain itu, kinerja yang baik dari karyawan juga memungkinkan perusahaan untuk mencapai target bisnisnya, termasuk pertumbuhan pendapatan dan ekspansi pasar. Dengan demikian, pengelolaan kinerja karyawan yang efektif menjadi kunci utama dalam memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan di pasar yang kompetitif.

Faktor utama yang dapat mempengaruhi penurunan kinerja karyawan adalah beban kerja yang berat, kompensasi yang tidak memadai, dan budaya organisasi yang kurang mendukung. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres dan *burnout*, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Jika tidak ada sistem manajemen kerja yang baik, karyawan akan merasa terbebani dan kurang termotivasi untuk memberikan hasil

kerja yang optimal. Selain itu, kompensasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi atau standar industri dapat menurunkan semangat kerja, membuat karyawan merasa kurang dihargai, dan meningkatkan kemungkinan mereka untuk mencari peluang lain di tempat kerja yang lebih menguntungkan. Budaya organisasi juga berperan penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang *toxic*, seperti kurangnya dukungan dari atasan, hubungan kerja yang tidak harmonis, serta ketidaksesuaian nilai dan budaya dalam perusahaan, dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan stres berkepanjangan. Jika budaya organisasi tidak menciptakan lingkungan yang positif dan mendukung pertumbuhan karyawan, maka produktivitas serta keterlibatan mereka dalam pekerjaan akan menurun. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengelola beban kerja dengan baik, menawarkan kompensasi yang kompetitif, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung pengembangan karier karyawan.

Beban kerja sendiri memiliki pengertian yaitu jumlah dan kompleksitas tugas serta tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu (Ali et al., 2022). Beban kerja dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan, tingkat keterampilan yang dibutuhkan, dan sumber daya yang tersedia. Beban kerja yang dikelola dengan baik memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efisien dan efektif tanpa mengalami stres atau kelelahan yang berlebihan. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan penurunan kinerja, peningkatan kesalahan, dan masalah kesehatan fisik maupun mental bagi karyawan. Pengelolaan beban kerja yang efektif melibatkan penilaian yang cermat terhadap

kapasitas dan kemampuan karyawan, serta penyusunan jadwal dan distribusi tugas yang seimbang.

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi (Prawira, 2020). Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, serta berbagai bentuk penghargaan non-moneter seperti pengakuan dan peluang pengembangan karir. Tujuan dari kompensasi adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan produktif dan tetap loyal kepada perusahaan. Kompensasi yang adil dan kompetitif sangat penting untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Sistem kompensasi yang baik tidak hanya mempertimbangkan aspek finansial tetapi juga nilai-nilai intrinsik yang penting bagi karyawan, seperti rasa dihargai dan kesempatan untuk berkembang. Kompensasi merupakan salah satu elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai-nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang menjadi ciri khas dari suatu perusahaan (Aliefiani Mulya Putri et al., 2023). Budaya ini mencerminkan identitas dan karakteristik perusahaan, serta memengaruhi cara karyawan berinteraksi, bekerja, dan berperilaku di tempat kerja. Budaya organisasi dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari tingkat kepercayaan dan kerjasama dalam tim, hingga sikap terhadap perubahan, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan. Penting bagi perusahaan untuk

membangun budaya organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan dan mendorong karyawan untuk berkembang, berkolaborasi, dan berinovasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

Kinerja karyawan Generasi Z dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup karakteristik generasi itu sendiri serta dinamika lingkungan kerja dan budaya organisasi (Chairunisyah Lubis et al., 2021). Generasi Z cenderung menghargai fleksibilitas dalam bekerja, pengakuan atas kontribusi mereka, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang secara kontinu. Sistem kompensasi yang fleksibel, program pengembangan karir yang jelas, dan budaya organisasi yang terbuka dan inklusif dapat berperan penting dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Selain itu, beban kerja yang terkelola dengan baik, lingkungan kerja yang kolaboratif, serta adanya kesempatan untuk berkontribusi secara nyata dalam pencapaian tujuan perusahaan juga dapat membantu menciptakan kondisi yang mendukung bagi kinerja optimal karyawan Generasi Z. Dengan memahami dan merespons kebutuhan dan preferensi generasi ini, perusahaan dapat memanfaatkan potensi karyawan Generasi Z secara maksimal dan mencapai kesuksesan bersama dalam era kerja yang berubah dengan cepat dan dinamis.

Penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian (Aryanti et al., 2022; Nurhasanah et al., 2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh

Purwanto & Meilani (2024) menemukan hasil yang bertentangan. Penelitian (Aryanti et al., 2022; Nurhasanah et al., 2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Aisyah et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh (Auliana & Achmad, 2023; Sembiring, 2022) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, peningkatan variabel beban kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Namun, penelitian Aisyah et al. (2023) menemukan hasil yang bertentangan dimana beban kerja tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian (Dharmayasa & Adnyani, 2020; Hasyim, 2020) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Rosalia et al. (2020) menemukan hasil yang bertentangan. Penelitian (Hidayat, 2021; S & Turangan, 2024) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rosalia et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh (Hidayat, 2021; Syahputra & Sugiono, 2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, peningkatan variabel kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Namun, penelitian Idris et al. (2020) menemukan hasil yang

bertentangan kompensasi tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Penelitian (Nurhasanah et al., 2022; Syardiansah et al., 2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh Fadilah et al. (2021) menemukan hasil yang bertentangan. Penelitian (Nurhasanah et al., 2022; Putri et al., 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Shokib et al., 2025). Penelitian yang dilakukan oleh (Nurhasanah et al., 2022; Syahputra & Sugiono, 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Artinya, peningkatan variabel budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Namun, penelitian Shokib et al. (2025) menemukan hasil yang bertentangan dimana budaya organisasi tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja yang diteliti oleh dan (Nurhasanah et al., 2022; Rinny et al., 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Basri & Rauf (2021) di mana kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan temuan dalam penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ataupun kepuasan kerja tidak bersifat general, melainkan bergantung

pada berbagai faktor kontekstual dalam suatu organisasi. Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu yang memiliki hasil kesimpulan yang berbeda mengenai hubungan pengaruh beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, peneliti akan memfokuskan pada kinerja karyawan Generasi Z dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kota Tangerang, maka dengan tujuan tersebut penulis melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, terjadi beberapa situasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan Generasi Z yang sebenarnya sangat potensial dalam bekerja dan angka yang mendominasi di Indonesia terindikasi mengalami beberapa kendala dan hambatan sehingga kinerja karyawan tidak berjalan maksimal. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan perusahaan merupakan faktor yang berkontribusi pada penurunan kinerja karyawan Generasi Z. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi penurunan kinerja karyawan antara lain: gaji yang kurang memadai, beban kerja yang terlalu berat, ketidaksesuaian dengan atasan, ketidakcocokan dengan lingkungan kerja, tempat kerja yang *toxic*, tidak sesuai peminatan kerja, *work-life balance* terganggu, dan kurangnya waktu yang fleksibel yang kemudian menjadi beberapa pertimbangan

sebuah perusahaan untuk menjaga sistem perusahaan tetap berjalan dengan baik dan maksimal.

1.3 Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya permasalahan yang telah diidentifikasi, peneliti akan membatasi pengkajian dan analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012 di Kota Tangerang. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan November sampai dengan Desember 2024.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?

5. Apakah Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
6. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
8. Apakah Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
9. Apakah Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?
10. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dapat ditetapkan bahwa tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh positif Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
2. Untuk menguji pengaruh positif Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
3. Untuk menguji pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

4. Untuk menguji pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
5. Untuk menguji pengaruh positif Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
6. Untuk menguji pengaruh positif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
7. Untuk menguji pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
8. Untuk menguji pengaruh positif Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
9. Untuk menguji pengaruh positif Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.
10. Untuk menguji pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat, baik dari segi keilmuan maupun operasional seperti yang disebutkan berikut ini:

- a. **Manfaat Keilmuan**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat keseluruhan yang penting dalam konteks teori manajemen sumber daya manusia, dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, terutama pada Generasi Z di Kota

Tangerang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para peneliti, praktisi, dan pemangku kepentingan organisasi selanjutnya, yang menggunakan variabel-variabel kinerja karyawan, beban kerja, kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

b. Manfaat Operasional

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam konteks praktis manajemen sumber daya manusia yang menggunakan variabel-variabel kinerja karyawan, beban kerja, kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, terutama Generasi Z, perusahaan di Kota Tangerang dapat merancang strategi manajemen yang lebih efektif.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulis menyajikan penelitian ini dalam lima bab untuk memberikan gambaran yang sistematis mengenai isi dan mempermudah pemahamannya.

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas latar belakang penelitian, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas landasan teori, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

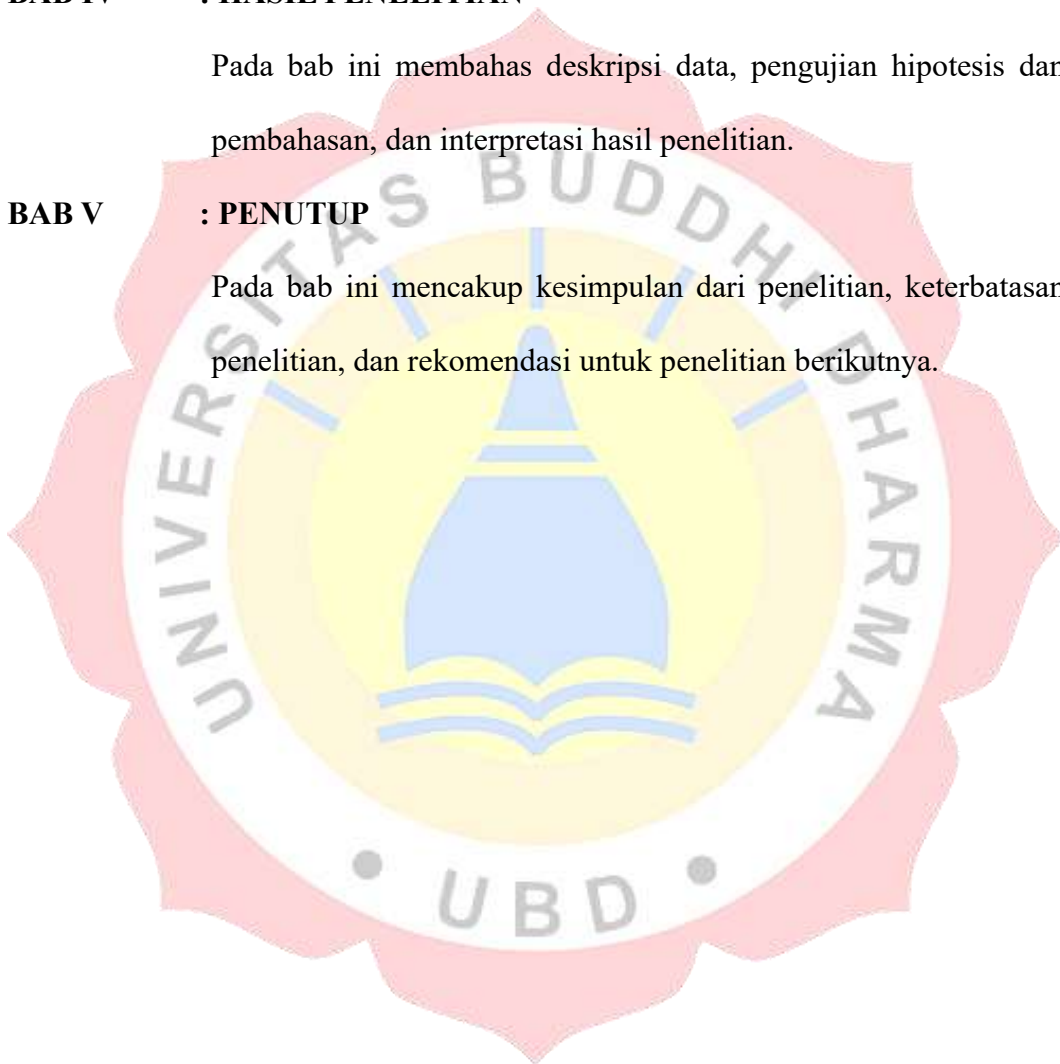
Pada bab ini membahas metode penelitian, populasi dan sampel penelitian, objek dan subjek penelitian, model penelitian, operasionalisasi variabel, dan teknik pengujian data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Pada bab ini membahas deskripsi data, pengujian hipotesis dan pembahasan, dan interpretasi hasil penelitian.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini mencakup kesimpulan dari penelitian, keterbatasan penelitian, dan rekomendasi untuk penelitian berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1966) adalah teori tentang motivasi yang didasarkan pada dua faktor: faktor intrinsik dan ekstrinsik yang menentukan apakah seseorang merasa puas atau tidak. Studi yang dilakukan oleh Herzberg mencapai dua kesimpulan tentang teori tersebut, yaitu:

- 1) Ada beberapa kondisi ekstrinsik, terdapat serangkaian kondisi ekstrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan dan *hygienic*, yang dapat menimbulkan ketidakpuasan di antara karyawan apabila kondisi tersebut tidak terpenuhi. Namun, apabila kondisi ini memadai, bukan berarti mereka secara otomatis memotivasi karyawan. Sebaliknya, jika kondisi pekerjaan dan *hygienic* berada dalam keadaan yang baik, hal ini dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan *hygienic*, status, prosedur perusahaan, kualitas supervisi teknis, serta kualitas hubungan interpersonal antara rekan kerja, atasan, dan bawahan.
- 2) Serangkaian kondisi intrinsik berkaitan dengan kepuasan kerja, di mana keberadaan faktor-faktor ini dalam pekerjaan akan mendorong tingkat motivasi yang tinggi dan berpotensi menghasilkan kinerja yang baik. Jika kondisi-kondisi ini tidak terpenuhi, mereka tidak akan menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor ini disebut sebagai pemuas

atau motivator, yang meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, serta peluang untuk berkembang.

Berdasarkan teori Dua Faktor Herzberg, peneliti ingin meneliti bahwa beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi mampu memengaruhi kinerja karyawan swasta Generasi Z di Kota Tangerang melalui kepuasan kerja. Faktor-faktor ekstrinsik seperti beban kerja dan kompensasi memiliki peran penting dalam mencegah ketidakpuasan, sementara faktor intrinsik yang terkait dengan budaya organisasi, seperti pengakuan dan pengembangan diri, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan keseimbangan antara faktor ekstrinsik dan intrinsik yang memengaruhi kepuasan kerja.

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan berdasarkan performa mereka masing-masing. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya, kinerja adalah hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Huseno, 2016).

Kinerja karyawan adalah evaluasi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya, serta kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan tingkat keterampilan yang sesuai (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Kinerja karyawan merujuk pada kemampuan individu atau kelompok dalam mencapai prestasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang mereka emban. Hal ini dilakukan dengan cara yang efisien dan efektif, yang sejalan dengan tujuan organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Yuniarti et al., 2021).

Prestasi yang diperoleh seseorang disebut sebagai *actual performance* atau *job performance*, yang sering kali disebut sebagai kinerja. Karyawan yang menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan berhasil baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas juga disebut sebagai kinerja. Secara umum, kinerja merujuk pada pencapaian prestasi kerja seseorang berdasarkan standar kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama (Silaen et al., 2021).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja ini melibatkan pencapaian target-target yang telah ditetapkan oleh organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama. Proses mencapai target kinerja karyawan sering kali menyebabkan munculnya tekanan yang dialami selama melaksanakan tugas. Tekanan yang dialami dapat disebut dengan beban kerja karena meningkatnya tekanan dan stres, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan (Budiasa, 2021).

Dari banyaknya referensi yang peneliti dapatkan maka peneliti mensintesis arti kinerja karyawan merupakan kemampuan seseorang untuk efektif menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sekaligus mencerminkan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja juga mencakup evaluasi terhadap tingkat kemampuan dan keterampilan yang mereka aplikasikan dalam pekerjaan karyawan.

Prinsip kinerja unit organisasi tempat individu atau kelompok bekerja mencerminkan kinerja sumber daya manusia. Evaluasi kinerja menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, prestasi, dan pertumbuhan karyawan. Penilaian kinerja yang efektif harus dipenuhi dengan beberapa persyaratan Sugandha et al., (2021):

- a. Relevansi, terdapat keterkaitan yang jelas antara standar kinerja tugas dan tujuan organisasi, serta hubungan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi evaluasi.
- b. Sensitivitas akan sistem evaluasi yang digunakan mampu membedakan antara karyawan yang efektif dan tidak efektif.
- c. Hasil evaluasi reliabilitas yang diperoleh konsisten dan dapat diandalkan. Sistem yang digunakan harus kredibel, menggunakan tolok ukur yang objektif, akurat, dan stabil.
- d. Akseptabilitas, akan jenis dan tingkat perilaku kerja yang dianggap dapat diterima oleh kedua belah pihak, yaitu atasan dan bawahan.
- e. Kepraktisan yang mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan karyawan tanpa kompleksitas yang berlebihan.

Faktor-faktor penting dalam penilaian kinerja menurut Silaen et al. (2021) yang bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dipertimbangkan meliputi:

- a. Kuantitas kerja mengacu pada jumlah output yang dihasilkan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Penilaian mencakup seberapa banyak tugas yang berhasil diselesaikan dan apakah target produksi atau layanan telah tercapai. Kuantitas kerja penting untuk memastikan bahwa karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dalam batas waktu yang ditetapkan.
- b. Kualitas kerja menilai tingkat ketepatan, akurasi, dan keunggulan dalam hasil pekerjaan karyawan. Melibatkan penilaian terhadap seberapa baik karyawan mematuhi standar kerja yang telah ditetapkan dan apakah pekerjaan tersebut bebas dari kesalahan. Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan output yang sesuai dengan harapan perusahaan.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan mengukur sejauh mana karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan prosedur kerja yang relevan dengan posisinya. Penilaian mencakup kemampuan karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan teknis dan keahlian khusus dalam pekerjaannya. Pengetahuan yang memadai memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan efisien dan efektif.
- d. Otoritas atau wewenang mengukur sejauh mana karyawan dapat mengambil keputusan dan menjalankan tugas-tugas dengan otonomi yang diberikan yang mencakup kemampuan untuk memimpin, mengarahkan, dan mengawasi pekerjaan orang lain. Penilaian penting untuk memahami apakah karyawan

dapat menjalankan peran kepemimpinan dan tanggung jawab tambahan dengan baik.

- e. Disiplin menilai sejauh mana karyawan mematuhi aturan, regulasi, dan kebijakan perusahaan. Disiplin dilihat dari ketepatan waktu, kehadiran, dan kepatuhan terhadap standar kerja. Disiplin yang baik mencerminkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang teratur dan terkendali.
- f. Inisiatif mengukur kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan proaktif tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Inisiatif tercakup dari kreativitas, kemampuan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah, serta keinginan untuk terus belajar dan berkembang. Karyawan yang menunjukkan inisiatif biasanya lebih adaptif dan inovatif, yang sangat berharga bagi kemajuan perusahaan.

Enam indikator kinerja karyawan menurut Bernardin & Russell, (1993):

- a. Kualitas yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap mutu pekerjaan.
- b. Kuantitas yang menunjukkan jumlah hasil yang dicapai, seperti jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu yang mengindikasikan tingkat penyelesaian aktivitas sesuai jadwal yang ditetapkan, diukur berdasarkan koordinasi hasil output dan pemanfaatan waktu untuk aktivitas lainnya.
- d. Efektivitas yang menggambarkan tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi, seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku, untuk meningkatkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

- e. Kemandirian yang menggambarkan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja secara mandiri.
- f. Komitmen kerja mengukur tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap organisasi yang mencakup tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan instansinya, serta seberapa besar mereka terlibat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Orang yang memiliki kinerja tinggi memiliki karakteristik Silaen et al. (2021) antara lain:

- a. Memiliki komitmen yang tinggi.
- b. Berani menghadapi dan menanggung risiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- e. Memanfaatkan umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- f. Mampu merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari evaluasi emosional positif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya, yang melibatkan penilaian atas pengalaman kerja dan kualitas hasil kerja yang dirasakan. Emosi yang dirasakan meliputi perasaan senang, puas, dan terikat yang muncul dari persepsi individu terhadap keseluruhan pengalaman bekerja yang telah dijalani (Adi et al., 2023).

Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya, yang sering kali tercermin dalam sikap positif yang diberikan oleh pegawai terhadap tugas-tugas dan pengalaman mereka di lingkungan kerja (Saputra & Sutisna, 2022).

Kepuasan kerja adalah sifat individu yang berbeda-beda pada setiap orang, sehingga tingkat kepuasan pun bervariasi sesuai dengan sistem nilai yang dipegang oleh masing-masing individu. Hal ini terjadi karena setiap orang memiliki perbedaan yang unik. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya, jika aspek-aspek tersebut tidak sesuai, tingkat kepuasannya akan menurun (Harahap & Tirtayasa, 2020).

Dari banyaknya referensi yang peneliti dapatkan maka peneliti mensintesis arti kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian emosional positif terhadap pekerjaan, yang mencakup pengalaman kerja dan kualitas terhadap tugas-tugas dan pengalaman di tempat kerja. Tingkat kepuasan kerja bervariasi berdasarkan sistem nilai setiap individu, meningkat jika pekerjaan sesuai dengan keinginan, dan menurun jika tidak sesuai.

Alasan penting dalam mempelajari kepuasan kerja adalah keyakinan bahwa produktivitas yang lebih tinggi akan didorong oleh meningkatnya kepuasan kerja dan sebagai hasilnya profitabilitas organisasi akan meningkat. Kepuasan kerja juga dinilai penting karena perilaku positif (seperti produktivitas dan pro-sosial) serta perilaku negatif (seperti absensi, pencurian, dan pergantian karyawan) dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Hartini et al., 2021). Kepuasan kerja sangat penting untuk

mencegah timbulnya perilaku negatif seperti resign dan pindah kerja, sering mengeluh secara terbuka, menolak arahan atau instruksi dari atasan, sengaja mengabaikan tanggung jawab pekerjaan, melakukan tindakan kriminal dan sabotase, serta menunjukkan kinerja yang buruk yang ditandai dengan banyak kesalahan dan pemborosan.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian secara umum menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang memiliki lebih sedikit karyawan yang puas. Namun, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja cukup kompleks, karena ada banyak faktor lain yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan selain kepuasan kerja karyawan.

Untuk menumbuhkan dan memelihara kepuasan kerja dalam sebuah organisasi, penting untuk memberikan perhatian pada berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan tersebut. Perhatian ini tidak hanya terbatas pada gaji dan fasilitas materi, tetapi juga harus mencakup aspek kemanusiaan, nilai moral atau etika, dan bahkan nilai spiritual. Beberapa faktor organisasi yang dapat memengaruhi kepuasan kerja Hartini et al. (2021):

- a. Gaji dan manfaat yang adil
- b. Kesempatan berkarir
- c. Sifat pekerjaan itu sendiri
- d. Kepemimpinan
- e. Kerjasama tim
- f. Kondisi kerja

g. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Widodo (2015) antara lain:

a. Gaji

Penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya. Karyawan yang merasa gajinya adil dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya cenderung lebih puas dan termotivasi, karena karyawan merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan keterampilan serta minat karyawan memberikan kepuasan intrinsik. Karyawan yang menikmati dan merasa tertantang oleh tugas sehari-hari cenderung lebih termotivasi, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas dalam pekerjaan.

c. Kelompok kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh timnya lebih mungkin merasa puas dan termotivasi, yang juga dapat meningkatkan kerjasama dan komunikasi di tempat kerja.

d. Supervisi

Gaya kepemimpinan dan dukungan dari atasan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa diawasi dengan baik, mendapatkan bimbingan, dan feedback yang konstruktif cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesional.

e. Promosi

Peluang untuk naik jabatan atau menerima peningkatan tanggung jawab adalah indikator penting kepuasan kerja. Karyawan yang melihat jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk berkembang lebih cenderung merasa puas, karena karyawan melihat masa depan yang menjanjikan dalam perusahaan dan merasa dihargai atas kontribusinya.

2.1.3 Beban Kerja

Beban kerja adalah istilah yang menggambarkan semua aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan karyawan, tidak hanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas langsung, tetapi juga pekerjaan yang mungkin tidak langsung seperti koordinasi, rapat, atau tugas administratif. Konsep beban kerja mencerminkan kompleksitas pekerjaan sehari-hari di mana karyawan tidak hanya melakukan tugas-tugas utama mereka tetapi juga terlibat dalam berbagai aktivitas pendukung yang memengaruhi produktivitas dan efisiensi keseluruhan dalam organisasi (Budiasa, 2021).

Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam waktu tertentu, yang sering diukur dengan jumlah tugas atau waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Kinerja individu dapat dipengaruhi oleh beban kerja yang berat, dan dapat menyebabkan stres, kelelahan, ketidakpuasan, dan bahkan masalah kesehatan (Saptaputra et al., 2023).

Rata-rata frekuensi kegiatan dari setiap pekerjaan dalam jangka waktu tertentu menggambarkan seberapa sering aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan. Ini mencerminkan pola atau jumlah standar kegiatan yang biasanya terjadi dalam pekerjaan selama periode waktu yang ditentukan (Sulistiarini & Ruwana, 2020). Apabila keterbatasan yang dimiliki oleh individu menghambat pencapaian hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, ini menunjukkan terjadinya kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan kapasitas aktual yang dimiliki untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Dari banyaknya referensi yang peneliti dapatkan maka peneliti mensintesis arti beban kerja merupakan rangkaian aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam suatu pekerjaan. Setiap aktivitas bekerja membutuhkan waktu yang pasti dalam penyelesaiannya agar dapat dikatakan aktivitas berjalan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Beban kerja merupakan tugas baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung yang relevan dengan peran dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi. Pentingnya manajemen beban kerja adalah untuk memastikan bahwa karyawan tidak diberikan tugas lebih dari kapasitas mereka yang dapat menyebabkan stres atau mengganggu kualitas kerja yang optimal.

Tingkatan beban kerja menurut Budiasa (2021) terbagi menjadi 3 tingkatan:

a. Beban kerja di atas normal

Terjadi ketika karyawan diberi tugas yang melebihi kapasitas mereka untuk diselesaikan dalam waktu yang wajar. Beban kerja dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas kerja.

b. Beban kerja normal

Ketika karyawan diberikan tugas yang seimbang dengan kemampuan mereka, memungkinkan penyelesaian tugas secara efisien dan tepat waktu. Beban kerja normal menjaga produktivitas tinggi dan kepuasan kerja.

c. Beban kerja di bawah normal

Beban kerja di bawah normal terjadi ketika karyawan memiliki lebih sedikit tugas dibandingkan kapasitas mereka, yang dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya tantangan. Kondisi ini dapat menurunkan motivasi dan membuat karyawan merasa kurang dihargai.

Faktor yang memengaruhi beban kerja menurut Budiasa (2021) terbagi menjadi:

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, serta tuntutan dan harapan dari klien atau pelanggan. Perubahan dalam regulasi atau situasi ekonomi juga dapat memengaruhi beban kerja karyawan.

b. Faktor internal

Faktor internal melibatkan kemampuan individu, keterampilan, pengalaman, serta tingkat motivasi dan kesehatan karyawan. Manajemen waktu yang efektif dan dukungan dari rekan kerja serta atasan juga merupakan bagian dari faktor internal yang berpengaruh.

Menurut penelitian Hart & Staveland (1988) indikator beban kerja dapat dijelaskan melalui enam aspek yang berbeda:

a. *Physical Demand*

Mencakup seberapa besar aktivitas fisik yang diperlukan dalam menjalankan tugas tertentu, seperti mengangkat atau bergerak secara fisik.

b. *Effort*

Usaha yang diperlukan, baik secara fisik maupun mental, untuk mencapai tingkat performa yang diharapkan dari seorang karyawan. Ini meliputi tidak hanya energi fisik tetapi juga upaya mental seperti konsentrasi dan fokus.

c. *Mental Demand*

Pengukuran sejauh mana aktivitas mental dan perseptual diperlukan untuk melihat, mengingat, dan memproses informasi yang relevan dengan pekerjaan yang terdiri dari kemampuan untuk melakukan analisis data, pengambilan keputusan, dan menyelesaikan masalah.

d. *Temporal Demand*

Menilai tekanan waktu yang dirasakan oleh karyawan selama pelaksanaan tugas, termasuk jadwal yang ketat, batas waktu yang ketat, atau kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu tertentu.

e. *Frustration Level*

Tingkat frustrasi menggambarkan tingkat ketidaknyamanan emosional yang mungkin dialami selama bekerja, dibandingkan dengan perasaan aman, puas, dan nyaman.

f. *Performance*

Evaluasi merupakan penilaian atas hasil kerja yang dicapai dan seberapa puas individu tersebut terhadap pencapaian mereka dalam pekerjaan.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian nilai tambahan bagi seseorang dengan kinerja baik, yang terus meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaannya. Kompensasi mendorong seseorang untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga memenuhi syarat untuk mendapatkan kompensasi (Septiani et al., 2024).

Kompensasi mencakup semua bentuk imbalan finansial dan layanan yang berhubungan dengan hubungan kerja, yang manfaatnya dirasakan langsung oleh karyawan (Firdaus & Oetarjo, 2022).

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk finansial atau non-finansial, yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti atau apresiasi atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi dengan adil dan sesuai (Gunawan & Sutrisna, 2022).

Kompensasi adalah strategi pengembangan, kebijakan, serta sistem yang membantu organisasi mencapai sasarnya dengan tujuan untuk mempertahankan karyawan yang mumpuni dengan cara meningkatkan motivasi dan komitmen mereka melalui besaran kompensasi (Silaswara et al., 2024).

Kompensasi memiliki peran krusial dalam berbagai aspek organisasi. Menurut Septiani et al. (2024) pertama, kompensasi menjadi faktor utama untuk menarik calon karyawan. Struktur kompensasi yang adil dan kompetitif dapat membuat organisasi lebih menonjol di pasar tenaga kerja yang bersaing. Kedua, kompensasi berdampak langsung pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Skema kompensasi yang dirancang dengan baik bisa meningkatkan produktivitas

karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, kompensasi juga berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan karyawan. Dengan menawarkan paket kompensasi yang menarik, organisasi dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan mempertahankan talenta berharga. Kompensasi yang layak dan bersaing menciptakan suasana kerja yang memuaskan, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih berkomitmen pada tujuan organisasi (Septiani et al., 2024).

Dari banyaknya referensi yang peneliti dapatkan maka peneliti mensintesis arti kompensasi yang merupakan bentuk imbalan atas jasa yang diberikan karyawan, bertujuan agar karyawan termotivasi mencapai tujuan organisasi, dan sebagai hak yang harus dipenuhi dengan memberikan penghargaan yang adil dan layak.

Jenis-jenis kompensasi menurut Zunaidah et al. (2020) dibagi menjadi dua jenis utama:

- a. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*) merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan. Contohnya meliputi gaji, insentif, bonus, dan tunjangan jabatan.
- b. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*) merupakan bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, namun tidak terkait langsung dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Contoh dari kompensasi ini meliputi tunjangan, fasilitas, dan layanan yang disediakan oleh perusahaan.

Faktor-faktor menurut Sudaryo et al., (2019) yang memengaruhi besaran kompensasi finansial individu:

a. Organisasi

Setiap organisasi memiliki kebijakan kompensasi yang berbeda, yang disesuaikan dengan tujuan dan kemampuan finansial perusahaan. Kebijakan ini mencakup struktur gaji, bonus, dan insentif lainnya yang ditawarkan kepada karyawan.

b. Pasar Tenaga Kerja

Tingkat kompensasi juga dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja, termasuk permintaan dan penawaran tenaga kerja. Persaingan di pasar tenaga kerja dapat memaksa organisasi untuk menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

c. Pekerja/Jabatan

Kompensasi sering kali disesuaikan dengan kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan atau jabatan yang dipegang oleh karyawan. Pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus atau memiliki tanggung jawab yang besar biasanya mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi.

d. Pekerja

Faktor individu seperti pengalaman kerja, keterampilan, dan kinerja karyawan juga memengaruhi besaran kompensasi. Karyawan dengan pengalaman yang lebih banyak dan keterampilan yang lebih baik cenderung menerima kompensasi yang lebih besar.

Tujuan pemberian kompensasi Sudaryo et al. (2019) pada umumnya untuk kepentingan bersama karyawan dan perusahaan atas imbalan jasa yang telah dilakukan. Begitu pula dalam kesempatan yang berbeda Hasibuan mengatakan tujuan pemberian kompensasi pada dasarnya meliputi:

a. Ikatan Kerja Sama

Kompensasi membangun ikatan kerja formal antara pengusaha dan karyawan, yang mendorong karyawan untuk memenuhi tugas-tugas mereka dengan baik yang kompensasi harus dibayarkan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Balas jasa yang memadai membantu karyawan memenuhi kebutuhan fisik, sosial, dan emosional karyawan.

c. Pengadaan Efektif

Program kompensasi yang kompetitif mempermudah perusahaan dalam menarik karyawan berkualitas. Dengan menawarkan kompensasi yang menarik, perusahaan dapat lebih mudah bersaing dalam merekrut talenta terbaik.

d. Motivasi

Kompensasi yang cukup besar dapat menjadi dorongan bagi manajer dan karyawan untuk bekerja lebih giat dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik.

e. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi yang adil dan konsisten membantu menjaga stabilitas tenaga kerja dengan mengurangi tingkat pergantian karyawan.

f. Disiplin

Balas jasa yang memadai meningkatkan disiplin karyawan, karena mereka lebih cenderung mematuhi peraturan dan prosedur perusahaan.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik dapat mengurangi pengaruh serikat buruh, karena karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan tidak merasa perlu mencari perlindungan tambahan.

h. Pengaruh Pemerintah

Mematuhi undang-undang perburuhan dalam program kompensasi membantu perusahaan menghindari intervensi pemerintah. Kepatuhan ini juga memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan standar hukum dan etika yang berlaku.

Setiap perusahaan memiliki beragam kriteria dalam memberikan kompensasi kepada karyawan. Menurut Zunaidah et al. (2020) terdapat beberapa indikator kompensasi:

a. Upah

Upah adalah imbalan berupa uang yang diberikan kepada pekerja sebagai hasil dari kesepakatan kerja atau perundang-undangan, termasuk tunjangan untuk pekerja dan keluarganya atas pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003, Bab I, Pasal 1, Ayat 30).

b. Insentif

Insentif merupakan penghargaan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditetapkan.

c. Tunjangan

Tunjangan merujuk pada setiap tambahan manfaat yang diberikan kepada pekerja, seperti pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman yang rendah atau tanpa bunga, layanan kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham.

d. Fasilitas

Fasilitas kerja mencakup segala yang tersedia di perusahaan yang digunakan oleh karyawan, baik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran operasional.

2.1.5 Budaya Organisasi

Pengertian budaya mencakup seluruh pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan, dan kebiasaan yang dipelajari seseorang. Budaya juga berarti semua pengetahuan yang digunakan individu sebagai makhluk sosial untuk memahami lingkungan sekitar dan pengalaman hidup yang membentuk pedoman dan kepribadiannya. Menurut Sumartik et al. (2022), budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan pemikiran yang dibentuk dalam kurun waktu yang lama oleh pemimpin, yang kemudian disosialisasikan kepada anggota baru dalam berbagai kegiatan organisasi, sehingga membentuk dan memengaruhi pola pikir setiap anggota dalam menghasilkan produk, pelayanan konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi adalah representasi dari kepentingan perusahaan yang diterjemahkan ke dalam nilai-nilai yang melekat pada sikap dan perilaku, sehingga

menjadi standar dalam bekerja. Biasanya, dalam perusahaan atau organisasi, budaya terbentuk dari visi pendiri yang kemudian diterjemahkan oleh para pemimpin menjadi operasional organisasi berupa kebijakan, aturan, prosedur, strategi, target, penilaian, dan sebagainya, sehingga menjadi pedoman kerja (Wahyudi, 2021).

Kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh efektivitas budaya organisasi perusahaan. Budaya organisasi bisa diartikan sebagai nilai-nilai yang menjadi panduan bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya serta berperilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi juga memiliki hubungan erat dengan pemberdayaan personel di perusahaan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi motivasi karyawan untuk berkembang bersama perusahaan (Wahyudin, 2022).

Dari banyaknya referensi yang peneliti dapatkan maka peneliti mensintesis arti budaya organisasi yaitu sebagai nilai-nilai yang menjadi pijakan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, norma-norma sosial dan budaya yang terbentuk dalam jangka waktu panjang, serta semangat bersama dan motivasi kolektif yang mendorong anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan mendukung visi serta misi perusahaan.

Menurut Wahyudin (2022) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

a. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Menunjukkan sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko dalam pekerjaannya.

b. Perhatian terhadap Detail

Mengukur tingkat disiplin, analitis, dan ketelitian yang diharapkan dari karyawan dalam melaksanakan tugas karyawan.

c. Orientasi pada Hasil

Menekankan fokus manajemen pada hasil akhir daripada metode dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

d. Orientasi pada Orang

Mempertimbangkan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada individu dalam organisasi.

e. Orientasi Tim

Mengukur sejauh mana pekerjaan diorganisir di sekitar kelompok kerja daripada individu.

f. Agresivitas

Berkaitan dengan tingkat agresivitas dan semangat bersaing karyawan dalam menjalankan tugas karyawan.

g. Stabilitas

Menunjukkan seberapa penting organisasi menekankan pemeliharaan budaya yang stabil dan baik.

Definisi budaya menurut Sumartik et al. (2022) diklasifikasikan menjadi enam sifat:

a. Deskriptif

Menekankan bahwa budaya adalah totalitas yang menyeluruh, mencakup segala aspek kehidupan yang terkait dengan pemahaman komprehensif.

b. Normatif

Menekankan pentingnya aturan dan norma yang dipahami dan diikuti oleh anggota masyarakat sebagai panduan dalam berperilaku.

c. Psikologis

Menekankan ciri dan karakteristik psikologis sebagai ekspresi budaya yang mencerminkan kepribadian dan pola pikir masyarakat.

d. Historis

Menekankan tradisi dan warisan budaya, seperti hubungan darah dan keturunan, yang diwariskan dari generasi ke generasi.

e. Struktural

Menekankan pentingnya struktur, pola, atau organisasi budaya yang mengatur interaksi sosial dan fungsi masyarakat.

f. Genetik

Menekankan pentingnya aspek genetis atau keaslian budaya yang menjaga identitas dan keberlanjutan budaya dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Nilai berkaitan langsung dengan esensi budaya, yaitu kumpulan nilai-nilai. Nilai-nilai menurut Sumartik et al. (2022) yang menjadi dasar atau inti dari budaya organisasi dapat diukur dengan cara berikut:

a. Prinsip Tujuan

Mengukur sejauh mana anggota memahami tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

b. Prinsip Konsensus

Organisasi memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

c. Prinsip Keunggulan

Menunjukkan kemampuan organisasi dalam memotivasi anggotanya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

d. Prinsip Kesatuan

Mengindikasikan sikap adil organisasi terhadap anggotanya, tanpa memihak kelompok tertentu di dalam organisasi.

e. Prinsip Prestasi

Mengukur sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang dicapai oleh anggotanya.

f. Prinsip Empirik

Mengindikasikan sejauh mana organisasi menggunakan bukti empirik dalam pengambilan keputusan.

g. Prinsip Keintiman

Menunjukkan kualitas interaksi sosial dan hubungan antar anggota dalam organisasi.

h. Prinsip Kejujuran

Mengukur seberapa baik organisasi memegang prinsip kejujuran dan dapat diandalkan, serta komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator budaya organisasi atau perusahaan menurut OCHI (*Organizational Culture Health Index*) Sumartik et al. (2022) biasanya diukur dengan enam indikator:

a. *Culture Toxic Index*

Merupakan indikator yang mengevaluasi seberapa banyak energi yang terbuang akibat pekerjaan yang kurang produktif, yang mungkin disebabkan oleh konflik, friksi, atau stres dalam organisasi atau perusahaan.

b. Faktor Penghambat

Merupakan indikator yang mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan tingginya tingkat budaya negatif dalam organisasi.

c. Pemetaan Nilai

Merupakan indikator yang mencakup proses penentuan nilai-nilai yang paling sering digunakan untuk melihat fokus dan lingkup pertumbuhan serta perkembangan organisasi atau perusahaan.

d. Harapan Karyawan

Merupakan indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi keinginan pekerja yang tersirat melalui kesenjangan antara nilai yang dirasakan dalam budaya organisasi saat ini dan yang dianggap penting untuk masa depan.

e. Implementasi Nilai

Merupakan indikator yang menganalisis penerapan nilai yang direncanakan menjadi nilai-nilai inti dalam organisasi, sesuai dengan budaya yang menjadi pedoman organisasi.

f. Tingkat Kenyamanan

Menilai seberapa nyaman atau seberapa sesuai norma-norma individu dengan budaya perusahaan yang ada saat ini.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan referensi oleh penulis:

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Dharmayasa & Adnyani, 2020)	Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan	Stres Kerja	Kuantitatif	103 Karyawan	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kepuasan Kerja			Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kompensasi Finansial			
			Kinerja Karyawan			
2	(Syardiansah et al., 2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Kuantitatif	100 Karyawan RSCM Kota Langsa	Kepuasan Kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
			Budaya Organisasi			Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
			Komitmen Organisasi			
			Kinerja Karyawan			
3	(Rinny et al., 2020)	<i>The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University</i>	<i>Compensation</i>	Kuantitatif	77 Karyawan Universitas Mercu Buana	Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
			<i>Job Promotion</i>			Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

			<i>Job Satisfaction</i>			Kompensasi, Promosi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			<i>Employee Performance</i>			
4	(Hasyim, 2020)	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia	Beban Kerja	Kuantitatif	60 Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia	Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
			Kompensasi			Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
			Kepuasan Kerja			Beban Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
5	(Yuliawan & Nurrohman, 2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Orion Cyber Internet	Lingkungan Kerja	Kuantitatif	70 Karyawan PT. Orion Cyber Internet	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
			Budaya Organisasi			Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
			Kompensasi			Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kinerja Karyawan			Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kepuasan Kerja			Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
						Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

						Kompensasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
6	(Hidayat, 2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Kompensasi	Kuantitatif	218 Karyawan Rumah Sakit Umum Universitas Muhammadiyah Malang	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan RSUUMM.
			Motivasi			Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan RSUUMM.
			Kinerja Karyawan			Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan RSUUMM.
			Kepuasan Kerja			Kompensasi secara tidak langsung signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan RSUUMM melalui Kepuasan Kerja.
7	(Badrianto et al., 2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan	Kuantitatif	130 Karyawan PT. NFI Departemen Produksi Bagian <i>Fillpack</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
			Lingkungan Kerja			
			Beban Kerja			
			Kinerja Karyawan			
8	(Nurhasanah et al., 2022)	Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Etika Kerja	Kuantitatif	81 Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Dolok Sinumbah	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
			Budaya Organisasi			Beban kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
			Beban Kerja			Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

			Kinerja Karyawan			Beban kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kepuasan Kerja			Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
9	(Aryanti et al., 2022)	Analisis Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT. Simone Accessory Collection)	Gaya Kepemimpinan	Kuantitatif	Karyawan PT. Simone Accessory Collection	Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Simone Accessory Collection
			Beban Kerja			Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Simone Accessory Collection
			Lingkungan Kerja			Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Simone Accessory Collection
			Kinerja Karyawan			Beban Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan tidak melalui Kepuasan Kerja.
			Kepuasan Kerja			
10	(Gunawan & Sutrisna, 2022)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi	Kuantitatif	70 karyawan PT. Cahaya Utama Mandiri Plansindo	Terdapat hubungan negatif atau tidak berpengaruh antara variabel kompensasi terhadap variabel kinerja Karyawan.
			Lingkungan Kerja			Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan.
			Budaya Organisasi			
			Kinerja Karyawan			

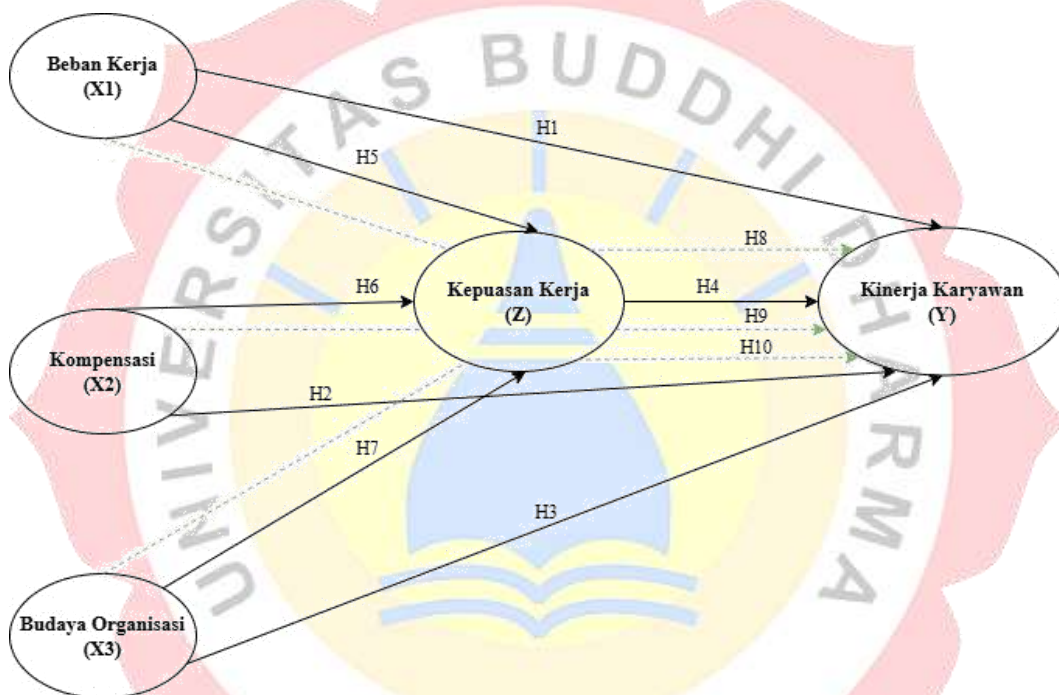
11	(Sembiring, 2022)	Pengaruh Efikasi Diri dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara	Efikasi Diri	Kuantitatif	69 state civil servants at the Office of Food Security and Animal Husbandry of North Sumatra Province	Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
			Beban Kerja			Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
			Kinerja Karyawan			Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
			Kepuasan Kerja			Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai
12	(Syardiansah & Rahman, 2022)	Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi	Kuantitatif	83 Karyawan PT. Socfindo	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
			Beban Kerja			Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
			Disiplin			Kompensasi, Beban Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
			Kinerja Karyawan			
13	(Syahputra & Sugiono, 2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Budaya Organisasi	Kuantitatif	145 Karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Motivasi			Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kompensasi			Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kinerja Karyawan			Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

			Kepuasan Kerja			Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
						Budaya Organisasi yang dimediasi Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
						Kompensasi yang dimediasi Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
14	(Putri et al., 2023)	Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM)	Pengembangan Karier Budaya Organisasi Beban Kerja Kepuasan Kerja	Kualitatif	Penelitian terdahulu	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Beban kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
15	(Barus & Risal, 2023)	Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) ULP Helvetia Medan	Beban Kerja Lingkungan Kerja Budaya Organisasi Kinerja Karyawan	Kuantitatif	56 Karyawan PT. PLN (Persero) ULP Helvetia	Beban Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
16	(Auliana & Achmad, 2023)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja	<i>Knowledge Management</i> Lingkungan Kerja Beban Kerja	Kuantitatif	450 Karyawan PT. Gendhis Multi Manis	Beban Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

		Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Gendhis Multi Manis	Kinerja Karyawan			Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
			Kepuasan Kerja			
17	(Nisa & Yunianto, 2023)	Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Studi Empiris pada Kantor Pertanahan Kota Semarang)	Motivasi Kerja	Kuantitatif	91 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Pertanahan Kota Semarang	Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
			Komunikasi			
			Kompensasi			
			Kepuasan Kerja			
18	(Uma & Swasti, 2024)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X	Beban Kerja	Kuantitatif	154 Karyawan PT. X	Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Lingkungan Kerja			Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.
			Kinerja Karyawan			Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
			Kepuasan Kerja			Kepuasan Kerja mampu memediasi Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
19	(S & Turangan, 2024)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Generasi Z di Jakarta Barat	Kepemimpinan Transformasional	Kuantitatif	Generasi Z Yang Sedang Bekerja dan Berdomisili di Jakarta Barat	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
			Kompensasi			
			Motivasi			
			Kepuasan Kerja			

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang dan kajian literatur yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini variabel Beban Kerja, Kompensasi, dan Budaya Organisasi ditetapkan sebagai variabel independen, Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Secara sederhana, penelitian ini dapat dilihat di dalam Gambar II.1.



Gambar II.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan pengembangan berdasarkan argumen dari penelitian sebelumnya yang membahas hipotesis-hipotesis terkait penelitian ini. Sepuluh hipotesis penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Positif Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Badrianto et al. (2022), Nurhasanah et al. (2022), dan (Aryanti et al., 2022) diperoleh bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Beban kerja merupakan sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan teori Dua Faktor, beban kerja termasuk dalam faktor ekstrinsik, yang jika dikelola dengan baik dapat mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan efektivitas kerja. Pada karyawan swasta Generasi Z, beban kerja yang menantang namun masih dalam batas wajar dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan kedisiplinan dan efisiensi, sehingga berdampak positif pada kinerja. Ketika karyawan merasa memiliki tugas yang cukup menantang tetapi tetap dapat diselesaikan, mereka cenderung merasa lebih produktif dan kompeten dalam pekerjaannya.

Karyawan swasta Generasi Z di Kota Tangerang diharapkan dapat mengelola beban kerja dengan baik untuk meningkatkan produktivitas karena mendorong karyawan untuk lebih disiplin dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun, jika beban kerja terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan sistem kerja yang mendukung, maka karyawan dapat mengalami stres dan kelelahan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Jika perusahaan mampu mengelola beban kerja dengan baik, karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai target dan

meningkatkan kualitas kerja mereka. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_1 = Terdapat Pengaruh Positif Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

2. Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dharmayasa & Adnyani (2020), Hasyim (2020), dan Syardiansah & Rahman (2022) diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi mencakup gaji, insentif, tunjangan, serta berbagai bentuk penghargaan lain yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi mereka.

Berdasarkan teori Dua Faktor, kompensasi termasuk dalam faktor ekstrinsik yang tidak secara langsung memotivasi karyawan, tetapi jika tidak memadai, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Ketika kompensasi diberikan secara adil dan sesuai dengan harapan karyawan, hal ini dapat menciptakan kondisi kerja yang stabil, meningkatkan loyalitas, serta mencegah ketidakpuasan yang dapat berdampak negatif pada kinerja. Generasi Z, yang cenderung menghargai keseimbangan antara kompensasi dan kualitas kehidupan kerja, akan lebih termotivasi jika kompensasi yang mereka terima dianggap setara dengan kontribusi mereka.

Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak

negatif pada kinerja mereka. Karyawan yang merasa bahwa usaha dan kontribusinya tidak sebanding dengan imbalan yang diterima mungkin akan mengalami penurunan semangat kerja, bahkan berpotensi mencari peluang di perusahaan lain. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bersifat kompetitif, adil, dan sesuai dengan standar industri. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂ = Terdapat Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

3. Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syardiansah et al. (2020), Nurhasanah et al. (2022) dan Gunawan & Sutrisna (2022) diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam suatu perusahaan, yang dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan.

Berdasarkan teori Dua Faktor, budaya organisasi berfungsi sebagai faktor intrinsik yang mendorong motivasi, karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pengakuan, dan keterlibatan karyawan. Generasi Z, yang cenderung menghargai keterbukaan, fleksibilitas, serta kesempatan untuk berkembang, akan lebih termotivasi dalam budaya organisasi yang inklusif dan berbasis kolaborasi. Ketika

karyawan merasa bahwa budaya organisasi selaras dengan nilai dan harapan mereka, mereka akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan serta menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak diterapkan dengan baik dapat menyebabkan ketidakjelasan dalam tugas dan ekspektasi kerja, yang dapat menghambat kinerja karyawan. Generasi Z, sebagai bagian dari tenaga kerja modern, cenderung mencari lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan berbasis kolaborasi. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat lebih mudah mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃ = Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

4. Pengaruh Positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dharmayasa & Adnyani (2020), Rinny et al. (2020) dan Nurhasanah et al. (2022) diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun kesempatan pengembangan karier.

Berdasarkan teori Dua Faktor, kepuasan kerja muncul ketika faktor ekstrinsik dan intrinsik telah terpenuhi sesuai standar yang ditetapkan oleh individu karyawan. Generasi Z, yang cenderung mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, serta kesempatan untuk berkembang, akan lebih termotivasi dalam lingkungan kerja yang mendukung kepuasan mereka. Ketika kepuasan kerja meningkat, mereka akan menunjukkan loyalitas, komitmen yang lebih tinggi, serta kinerja yang lebih optimal. Penting bagi manajemen untuk menjaga tingkat kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kebutuhan karyawan.

Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat mengakibatkan penurunan semangat kerja dan produktivitas, bahkan meningkatkan risiko *turnover*. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄ = Terdapat Pengaruh Positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

5. Pengaruh Positif Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aryanti et al. (2022), Nurhasanah et al. (2022), dan Putri et al. (2023) diperoleh bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika beban kerja dikelola dengan baik, karyawan dapat merasa lebih tertantang dan termotivasi untuk mencapai target kerja mereka.

Berdasarkan teori Dua Faktor, beban kerja yang terstruktur dengan baik dapat menjadi faktor motivator jika memberikan tantangan yang sesuai, meningkatkan rasa pencapaian, dan memperkuat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Generasi Z, yang dikenal menghargai pekerjaan yang bermakna dan memberikan peluang pengembangan, akan merasa lebih puas jika mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik serta mendapatkan apresiasi atas usahanya. Beban kerja yang dikelola secara optimal tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga menciptakan perasaan kompeten dan dihargai, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Sebaliknya, jika beban kerja terlalu tinggi tanpa dukungan yang memadai, hal ini dapat meningkatkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya dapat mengurangi kepuasan kerja. Perusahaan perlu memastikan bahwa pembagian tugas dilakukan secara adil dan proporsional, serta memberikan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan tetap produktif tanpa merasa terbebani secara berlebihan. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_5 = Terdapat Pengaruh Positif Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

6. Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hasyim (2020), Hidayat (2021), dan S & Turangan (2024) diperoleh bahwa

kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, pemberian kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan teori Dua Faktor, kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menciptakan rasa aman serta meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan di tempat kerja, yang pada akhirnya mendorong kepuasan kerja. Generasi Z, yang lebih menekankan keseimbangan antara kompensasi dan kualitas hidup, akan merasa lebih puas jika kompensasi yang diterima sejalan dengan ekspektasi serta kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi yang berbasis kinerja dapat memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk terus meningkatkan produktivitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai atau tidak sesuai dengan ekspektasi dapat menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja. Organisasi harus merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya kompetitif tetapi juga transparan dan berbasis kinerja agar dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_6 = Terdapat Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

7. Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yulawan & Nurrohman (2021), Nurhasanah et al. (2022), dan Putri et al. (2023) diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, budaya organisasi yang kuat, positif, dan sesuai dengan nilai-nilai karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan teori Dua Faktor, budaya organisasi yang positif, inklusif, dan selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan dapat menciptakan rasa kepemilikan dan keterikatan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan merasa dihargai. Ketika budaya organisasi mendukung komunikasi yang baik, kerja tim yang efektif, dan kepemimpinan yang mengapresiasi kontribusi karyawan, karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja. Budaya yang sesuai dengan harapan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kepuasan kerja dan meningkatkan loyalitas.

Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak selaras dengan nilai-nilai individu karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, bahkan meningkatkan turnover karyawan. Konflik antara ekspektasi perusahaan dan preferensi karyawan dalam bekerja dapat berdampak negatif terhadap loyalitas dan kinerja mereka. Perusahaan perlu membangun dan menerapkan budaya organisasi yang positif, terbuka, dan sesuai dengan

kebutuhan karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₇ = Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

8. Pengaruh Positif Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sembiring, 2022), Nurhasanah et al. (2022) dan (Auliana & Achmad, 2023) diperoleh bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan teori Dua Faktor, beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja sebagai faktor motivator, karena memberikan tantangan yang seimbang dan memungkinkan karyawan merasakan pencapaian serta pengembangan diri. Kepuasan kerja yang tinggi ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika beban kerja terlalu berat dan tidak terkelola dengan baik, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan yang merupakan faktor higienis, yang kemudian berdampak negatif pada kinerja. Ketika karyawan merasa mampu menyelesaikan tugas dengan efisien tanpa tekanan yang berlebihan, mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Sebaliknya, beban kerja yang terlalu tinggi dan tidak terkelola dengan baik dapat menurunkan kepuasan kerja akibat meningkatnya stres

dan kelelahan, yang berujung pada penurunan motivasi dan efektivitas dalam bekerja. Manajemen perusahaan perlu menyeimbangkan beban kerja agar tetap menantang tetapi tidak berlebihan, sehingga kepuasan kerja karyawan tetap tinggi dan kinerja mereka dapat meningkat secara optimal. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_8 = Terdapat Pengaruh Positif Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

9. Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hidayat, 2021), Yuliawan & Nurrohman (2021) dan Syahputra & Sugiono (2022) diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan teori Dua Faktor, kompensasi berperan sebagai faktor ekstrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan ketika diberikan dengan cara yang adil dan sesuai. Kompensasi yang memadai dapat menciptakan rasa dihargai di antara karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi, yang berasal dari kompensasi yang adil, dapat berfungsi sebagai motivator intrinsik, meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kepuasan kerja, yang berdampak pada berkurangnya motivasi dan semangat kerja karyawan. Ketidakpuasan ini berpotensi menyebabkan penurunan komitmen terhadap pekerjaan serta meningkatkan risiko turnover. Perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan mampu mencerminkan apresiasi terhadap karyawan dan mendukung kesejahteraan mereka. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₉ = Terdapat Pengaruh Positif Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

10. Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuliawan & Nurrohman (2021), Click or tap here to enter text. dan Syahputra & Sugiono, (2022) diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan teori Dua Faktor, budaya organisasi berperan sebagai faktor intrinsik yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, yang mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa terhubung dengan budaya organisasi yang positif, mereka merasa dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja yang meningkat ini berfungsi sebagai faktor motivator yang mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak kondusif, seperti komunikasi yang buruk, kurangnya apresiasi, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung, dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Ketidakpuasan ini dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan, sehingga berdampak negatif pada kinerja mereka. Penting bagi perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan positif guna meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H_{10} = Terdapat Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kuantitatif mengutamakan paradigma post positivis dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, seperti pemikiran tentang hubungan sebab-akibat, reduksi variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, serta pengukuran dan observasi untuk pengujian teori (Abdullah et al., 2022). Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengukur dan menganalisis variabel-variabel yang memengaruhi beban kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Generasi Z di Kota Tangerang.

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan, objektif, dan dapat digunakan sebagai dasar dalam proses analisis, diperlukan pengumpulan data dengan metode berikut:

- a. Data Primer dengan cara kuesioner atau angket adalah metode pengumpulan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis yang harus dijawab oleh responden (Rahman et al., 2022). Kuesioner ini berisi daftar pertanyaan yang mencakup data responden, pandangan, pengalaman, sikap, dan perilaku mereka

terhadap beban kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner ini disebarkan kepada seluruh responden yang tergolong dalam Karyawan Swasta Generasi Z di Kota Tangerang sebagai responden dalam penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner melibatkan pemberian daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut. Kuesioner ini akan menggunakan model pertanyaan tertutup, yaitu bentuk pertanyaan yang telah disertai dengan pilihan jawaban, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif yang tersedia.

Dalam pengukurannya, setiap responden diminta memberikan pendapat dengan skala Likert mengenai suatu pernyataan. Tanggapan terhadap berbagai item yang mengukur suatu variabel dapat diukur pada skala lima poin atau tujuh poin atau jumlah poin lainnya (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini akan menggunakan skala penilaian dari 1 hingga 6. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai tertinggi (6) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai terendah (1). Instrumen yang digunakan dalam skala Likert adalah sebagai berikut:

Tabel III.1
Skala Likert

Tanda	Keterangan	Nilai Skor
SS	Sangat Setuju	6
S	Setuju	5
CS	Cukup Setuju	4
CTS	Cukup Tidak Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

b. Data Sekunder melalui studi kepustakaan adalah metode pengumpulan informasi dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya, seperti buku, jurnal, artikel ilmiah, dan laporan penelitian. Proses ini bertujuan untuk memperoleh konteks, landasan teori, dan data tambahan yang mendukung analisis dalam penelitian. Studi kepustakaan membantu peneliti dalam memahami temuan-temuan sebelumnya, teori-teori yang relevan, dan pendekatan yang telah diterapkan, serta memastikan bahwa informasi yang digunakan adalah terkini dan kredibel. Dengan demikian, data sekunder melalui studi kepustakaan memungkinkan peneliti untuk membangun dasar pengetahuan yang kuat, menghindari duplikasi, dan memperdalam pemahaman tentang topik yang sedang diteliti.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada sekumpulan individu yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang sudah ditentukan (Abdullah et al., 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang merupakan karyawan swasta pada Generasi Z yang tempat kerjanya berdomisili di Kota Tangerang. Generasi Z merujuk pada individu yang lahir antara rentang tahun 1997 hingga 2012. Pada tahun 2024 artinya Generasi Z sudah berumur antara 15-27 tahun, namun populasi dibatasi hanya untuk Generasi Z yang sudah bekerja atau berusia 17 tahun sampai dengan usia 27 tahun.

Sampel adalah sekumpulan kecil objek yang diambil dari populasi yang lebih besar dan dianggap mencerminkan karakteristik populasi tersebut (Sugiyono,

2020). Menurut Hair et al. (2019) ukuran sampel yang layak digunakan dalam penelitian adalah tidak kurang dari 100 orang.

Sampel yang digunakan diambil dari populasi Generasi Z di Kota Tangerang dengan metode pengambilan sampel representatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability* dengan cara *sampling purposive* dilakukan untuk memastikan bahwa sampel yang terpilih mencerminkan keragaman karakteristik populasi dengan pertimbangan tertentu, seperti jenis kelamin, umur, latar belakang pendidikan, dan masa kerja.

Tabel III.2
Karakteristik Sampel

	Keterangan	Jumlah	Persentase
Umur	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 Thn • 21-24 Thn • 25-27 Thn 		
Jenis Kelamin	<ul style="list-style-type: none"> • Pria • Wanita 		
Latar Belakang Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • SMK/SMA • D3 / Sederajat • S1 / Sederajat • S2 / Sederajat • S3 / Sederajat 		
Masa Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • <1 Tahun • 1-3 Tahun • 4-6 Tahun • >6 Tahun 		

3.3 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini berfokus pada bagaimana beban kerja, kompensasi, dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian objek dengan beban kerja, kompensasi, budaya

organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam mengenai kebutuhan, harapan, dan adaptasi Generasi Z di dunia kerja yang terus berkembang khususnya di Kota Tangerang.

Subjek penelitian ini merupakan karyawan swasta Generasi Z yang sudah terjun ke dunia kerja yang berdomisili di Kota Tangerang. Generasi Z, yang umumnya mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, adalah kelompok usia yang saat ini memasuki fase awal karir profesional. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang sangat terhubung dengan teknologi digital, dan memiliki pandangan serta harapan yang berbeda dalam konteks dunia kerja dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Sejarah singkat mengenai Generasi Z menunjukkan bahwa mereka tumbuh dalam era digital yang pesat, di mana akses informasi dan komunikasi menjadi sangat mudah dan cepat (Betzheba, 2024).

3.4 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket sebagai alat pengumpulan data utama, dengan skala Likert untuk mengukur tanggapan responden terhadap berbagai pernyataan yang terkait dengan beban kerja, kompensasi, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja pada karyawan swasta Generasi Z di Kota Tangerang. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena tertentu dalam masyarakat (Abdullah et al., 2022) yang digunakan memiliki rentang nilai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju), yang memungkinkan pengukuran yang lebih tepat terhadap sikap dan persepsi responden.

3.5 Operasionalisasi Variabel

Berikut tabel operasionalisasi variabel yang dipakai dalam penelitian yang berisikan variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening sebagai berikut:

Tabel III.3
Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan kemampuan seseorang untuk efektif menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, sekaligus mencerminkan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian 6. Komitmen menurut (Silaen et al., 2021)	Likert
2	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian emosional positif terhadap pekerjaan, yang mencakup pengalaman kerja dan kualitas terhadap tugas-tugas dan pengalaman di tempat kerja.	1. Gaji 2. Pekerjaan 3. Kelompok kerja 4. Supervisi 5. Promosi menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020)	Likert
3	Beban Kerja (X1)	Beban kerja merupakan rangkaian aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam suatu pekerjaan.	1. <i>Physical Demand</i> 2. <i>Effort</i> 3. <i>Mental Demand</i> 4. <i>Temporal Demand</i> 5. <i>Frustration Level</i> 6. <i>Performance</i> menurut (Budiasa, 2021)	Likert
4	Kompensasi (X2)	Kompensasi yang merupakan bentuk imbalan atas jasa yang diberikan karyawan, bertujuan agar karyawan termotivasi mencapai tujuan organisasi, dan sebagai hak yang harus dipenuhi dengan	1. Upah 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas menurut (Zunaidah et al., 2020)	Likert

		memberikan penghargaan yang adil dan layak.		
5	Budaya Organisasi (X3)	Budaya organisasi merupakan nilai yang menjadi pijakan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, norma-norma sosial dan budaya yang terbentuk dalam jangka waktu panjang, serta semangat bersama dan motivasi kolektif yang mendorong anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan mendukung visi serta misi perusahaan.	1. <i>Culture toxic index</i> 2. Faktor penghambat 3. Pemetaan nilai 4. Harapan karyawan 5. Implementasi nilai 6. Tingkat kenyamanan menurut (Sumartik et al., 2022)	Likert

3.6 Teknik Pengujian Data

3.6.1 Uji Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data dilakukan setelah proses pengumpulan data selesai dan merupakan komponen krusial dalam proses penelitian. Proses ini mencakup pengolahan, penyajian, dan interpretasi data agar data yang diperoleh memiliki makna dan dapat dipahami oleh pihak lain.

Teknik pengolahan dan pengujian data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Smart PLS (Partial Least Squares)*, yang merupakan salah satu pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varian. *Smart PLS* dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis hubungan antara variabel

laten yang kompleks. Melalui pengujian dengan SmartPLS, diharapkan hasil penelitian berhasil mengevaluasi baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung, serta memvalidasi model teoritis yang dikembangkan dalam penelitian.

3.6.2 Alat Analisis Data

Proses pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*) dan uji hipotesis (Abdullah et al., 2022). Model pengukuran bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten, model struktural digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antar variabel laten, dan uji hipotesis bertujuan untuk mengevaluasi apakah hubungan antar variabel laten dalam model struktural signifikan secara statistik.

3.6.2.1 Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*

3.6.2.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity memastikan bahwa semua indikator dalam satu konstruk benar-benar mencerminkan konsep atau variabel laten yang sama. *Convergent Validity* memiliki prinsip pengukuran dari suatu konstruk harus berkorelasi tinggi. Menurut Hair et al. (2019) ketika sebuah nilai *factor loadings/ outer loadings* dianggap valid secara konvergen, nilai tersebut harus memiliki nilai minimal 0,50 atau lebih, dan idealnya 0,70 dan lebih. Sebuah indikator juga dapat dikatakan valid apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50.

3.6.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity memiliki prinsip pengukuran dari suatu konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. *Discriminant Validity* menunjukkan sejauh mana suatu konstruk unik dan tidak memiliki hubungan berlebihan dengan konstruk lain, sehingga setiap konstruk mengukur sesuatu yang berbeda. Uji *Discriminant Validity* dinilai berdasarkan nilai *cross loadings* indikator dengan konstraknya $\geq 0,70$ dalam satu variabel. Uji lainnya *Fornell-Larcker Criterion* dapat menggunakan parameter *Average Variance Extracted* (AVE) dimana akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari suatu konstruk harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain dalam model (Hair et al., 2019).

3.6.2.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu instrumen penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten dan stabil ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang serupa. Nilai *Composite Reliability* adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk atau komposit dan menunjukkan apakah suatu variabel dapat dipercaya atau tidak. Nilai *Composite Reliability* harus $\geq 0,70$ (Hair et al., 2019). Uji reliabilitas dengan *Composite Reliability* dapat diperkuat dengan *Cronbach's Alpha*. Kriteria penilaian variabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* tiap variabel $\geq 0,60$ maka dapat dinyatakan reliabel (Abdillah & Hartono, 2015).

3.6.2.2 Uji Model Struktural atau *Inner Model*

3.6.2.2.1 Uji *R-Square* (R^2)

R-Square (R^2) atau Koefisien Determinasi merupakan ukuran statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana model regresi dapat menjelaskan variabilitas dalam variabel dependen berdasarkan variabel independen. Interpretasi *rule of thumb* yang digunakan yaitu 0,75 untuk model sangat kuat, 0,50 untuk model moderat, 0,25 untuk model lemah (Hair et al., 2019). Semakin besar nilai R^2 , semakin baik prediksi yang dihasilkan oleh model (Abdillah & Hartono, 2015).

3.6.2.2.2 Uji *F-Square* (f^2 Effect Size)

F-square digunakan untuk mengevaluasi perubahan nilai *R-square* ketika suatu konstruk dihapus dari model, sehingga dapat menentukan apakah konstruk tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap konstruk endogen. Panduan umum *rule of thumb* untuk interpretasi nilai *f-square* adalah 0,02 untuk efek kecil, 0,15 untuk efek sedang, dan 0,35 untuk efek besar, sedangkan nilai di bawah 0,02 menunjukkan bahwa konstruk tidak memiliki pengaruh yang berarti (Hair et al., 2019).

3.6.2.3 Uji Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis bertujuan menganalisis signifikansi untuk mengevaluasi hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk, atau untuk menilai pengaruh antar variabel pada *path coefficients* dengan menggunakan prosedur

bootstrapping. Proses ini menghasilkan output *bootstrapping* yang digunakan untuk memeriksa besarnya nilai *t-statistic*.

3.6.2.3.1 Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan antara variabel eksogen dan endogen diuji untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan. Nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,65 pada tingkat signifikansi 5% (*one-tailed*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95% artinya *p-value* kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan (Hair et al., 2019).

3.6.2.3.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hubungan antara variabel eksogen dan endogen melalui mediator diuji dengan cara yang sama. Jika nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung lebih besar dari 1,65 dan *p-value* kurang dari 0,05, maka hubungan tersebut dianggap signifikan (Hair et al., 2019). Penggunaan indikator ini memastikan validitas hubungan baik secara langsung maupun melalui mediasi dalam model penelitian.