Dinamika Publik: Jurnal Manajemen dan Administrasi Bisnis
Volume. 4, Nomor. 3 Agustus 2026
e-ISSN : 2987-923X; p-ISSN : 2987-7989, Hal 144-155
DOI: https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v4i3.1552
Tersedia: https://e-journal.poltek-kampar.ac.id/index.php/DINAMIKAPUBLIK

Analisis Budaya Organisasi dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta

Peniyuniyanti[1*], Muhammad Faizin[2] , Efrizar Sunni[3]
[1-3]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMT, Surabaya
[*]*Penulis Korespondensi: peniyunianti99@gmail.com*

Abstract*. This study aims to explain the role of Organizational Culture and Compensation in Improving Employee Performance at PT Busanaremaja Agracipta. These two factors significantly influence employee productivity, motivation, and work quality in achieving company goals. This study used a qualitative approach with descriptive methods. Data collection was conducted through observation, interviews, and documentation with eight informants from various company divisions. The results indicate that organizational culture at PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta is implemented quite effectively through morning exercise, work chants, best employee awards, and community activities that have been proven to increase work enthusiasm, discipline, and cooperation. Furthermore, payments in the form of salaries, bonuses, incentives, allowances, and holiday bonuses (THR) are considered effective in motivating employees. However, there are challenges such as excessive workloads, imbalances in supervisory overtime, and the need for equitable training. Overall, a strong organizational culture and fair compensation contribute positively to improved employee performance.*

Keywords*: Compensation; Employee Performance; Human Resource Management; Organizational Culture; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran Budaya Organisasi dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Busanaremaja Agracipta. Kedua faktor tersebut sangat memengaruhi produktivitas, motivasi, serta kualitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap delapan informan dari berbagai divisi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta diterapkan cukup baik melalui kebiasaan senam pagi, yel-yel kerja, penghargaan karyawan terbaik, dan kegiatan kebersamaan yang terbukti meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, serta kerja sama. Selain itu, kompensasi berupa gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan THR dinilai baik dalam memotivasi karyawan. Namun, terdapat kendala berupa beban kerja berlebih, ketidakseimbangan kompensasi lembur supervisor, dan perlunya pemerataan pelatihan. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang kuat dan kompensasi yang adil berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Kompensasi; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Dunia industri manufaktur garmen, khususnya di wilayah Yogyakarta, menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan stabilitas produksi ditengah fluktuasi ekonomi global. PT Busanaremaja Agracipta sebagai salah satu perusahaan manufaktur terkemuka yang bergantung pada performa SDM sebagai penggerak utama. Namun kenyataannya mengelola kinerja karyawan bukan sekedar masalah teknis, melainkan berkaitan erat dengan psikologi kerja dan pemenuhan hak-hak karyawan. Menurut Simamora dalam (Sutrisno, 2022; Pujiono et al., 2026) managemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Managemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang managemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan. Hal ini disebabkan managemen

Naskah Masuk: 12 Juni 2026; Revisi: 11 Juli 2026; Diterima: 19 Agustus 2026; Terbit: 31 Agustus 2026

SDM mengatur tenaga kerja yang ada didalamnya, sehingga terwujud tujuan perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dianut bersama yang membedakan satu organisasi dengan lainnya. Di PT Busanaremaja Agracipta ditemukan indikasi kurangnya disiplin kerja dan internalisasi nilai perusahaan yang belum maksimal. Menurut Edison dalam (Sumaila & Rossanty, 2022; Zahro et al., 2026) budaya organisasi merupakan norma, nalai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta, diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen,dan mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi merupakan segala bentuk yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan. Menurut (Kurniawan, 2022) Kompensasi merujuk pada semua bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi dapat didefinisiskan sebagai bentuk jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Kompensasi yang meliputi gaji, tunjangan dan bonus berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta.

Dalam industri garmen budaya organisasi di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta kerapian adalah kunci. Mereka menerapkan budaya 5R yang mendarah daging untuk memastikan alur kerja produksi berjalan dengan lancar, lingkungan kerja tetap bersih untuk menjaga kualitas kain agar tidak kotor atau rusak. Budaya ini sangat dinamis dengan tekanan untuk pemenuhan target harian seperti efisiensi waktu yang dilakukan setiap lini produksi memiliki target output per jam. Adapun zero defect yang menekankan pada ketelitian agar tidak ada produk yang direject atau dibuang oleh karyawan, mengingat standar ekspor yang sangat tinggi. Seperti kebanyakan perushaaan garmen kedisiplinan dan managemen waktu sebagai fondasi utama seperti penerapan sistem sift yang ketat, tepat waktu dalam memulai pekerjaan dan waktu istirahat untuk menjaga ritme mesin produksi. Dimana produktivitas karyawan sangat penting.

Dalam konteks budaya organisasi ini sangat penting untuk memastikan berfungsi dengan efektif dan efisiensi. (Efrita Norman & Enah Pahlawati, 2024) Menyatakan bahwa organisasi dengan budaya yang lebih fleksible dan mudah beradaptasi dapat menanggapi dan perubahan pasar dan lingkungan bisnis dengan lebih baik. Kemampuan untuk beradapatasi adalah penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi . Selain budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan juga berperan penting dalam mempengaruhi kualitas layanan yang mereka berikan. Karyawan yang puas dengan pekerjaanya cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, dan semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna mengisi celah dalam mengkaji lebih dalam bagaimana persepsi kompensasi terhadap karyawan, khususnya di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta. Penelitian ini dapat memberikan gambaran nyata mengenai kompensasi sebagai stimulun.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Penelitian dilaksanakan pada April 2026 di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Lingkar Selatan Singosaren I, Singosaren, Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Subjek penelitian terdiri atas delapan informan yang berasal dari berbagai bagian perusahaan, yaitu operator sewing produksi, muver produksi, PPIC, administrasi, cleaning service, driver operasional, security, dan HRD, sedangkan objek penelitian meliputi budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mengamati aktivitas kerja, kendala dalam proses produksi, tindakan yang dilakukan ketika target tidak tercapai, serta penerapan budaya organisasi, sedangkan wawancara digunakan untuk memperoleh informasi secara mendalam dari informan dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa tulisan, foto, maupun dokumen lainnya.

Data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data untuk memilih dan memfokuskan informasi yang relevan, penyajian data dalam bentuk naratif untuk memudahkan interpretasi, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara induktif berdasarkan pola yang ditemukan dalam data (Sugiyono, 2020; Sugiyono, 2021). Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan dan mengecek kembali

informasi yang diperoleh dari berbagai sumber untuk memastikan kredibilitas dan konsistensi temuan penelitian (Sugiyono, 2021).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Budaya Organisasi dalam Mendukung Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta diwujudkan melalui berbagai kebiasaan dan nilai yang diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Bentuk budaya tersebut meliputi kedisiplinan, kerja sama, kebersihan dan kerapian lingkungan kerja, senam pagi, yel-yel, kegiatan kebersamaan, serta pemberian penghargaan kepada karyawan atau lini produksi yang menunjukkan kinerja baik. Kebiasaan tersebut dipersepsikan oleh informan sebagai bagian dari lingkungan kerja yang dapat membangun semangat, keteraturan, dan kekompakan antarkaryawan.

Salah satu kebiasaan yang secara rutin dilakukan adalah senam pagi dan yel-yel sebelum bekerja. Hal ini disampaikan oleh Murtiningsih sebagai operator produksi:

"Senam pagi dan yel-yel, yang sudah menjadi kebiasaan diperusahaan agar tercipta semangat baru setiap kita mulai kerja." (Murtiningsih, April 2026)

Selain aktivitas rutin tersebut, perusahaan juga mengadakan kegiatan kebersamaan untuk memperkuat hubungan antarkaryawan. Vina menjelaskan:

"Biasanya ada acara outbound/camping/wisata tiap tahun untuk meningkatkan kekompakan dan solidaritas antar teman kerja." (Vina, April 2026)

Budaya penghargaan juga ditemukan melalui pemberian *best lini*, *best CS*, dan insentif berdasarkan pencapaian tertentu. Riza menyatakan:

"Kita selalu diberi insentif setiap bulan untuk karyawan dan best lini untuk lini yang efisiensi 75%." (Riza, April 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya diwujudkan dalam aturan formal, tetapi juga melalui praktik rutin dan sistem apresiasi. Penghargaan terhadap pencapaian kerja dipersepsikan sebagai bentuk pengakuan perusahaan yang dapat menumbuhkan semangat untuk mempertahankan maupun meningkatkan kinerja.

Nilai disiplin dan kerja sama juga menjadi bagian penting dari budaya organisasi. Implementasi disiplin terlihat dari ketepatan waktu, penggunaan *identity card*, kepatuhan terhadap ketentuan pakaian kerja, dan penerapan aturan perusahaan. Vina menjelaskan:

"Ya diterapkan, kedisiplinan seperti datang tepat waktu, memakai id card, memakai pakaian sesuai warna yang sudah ditentukan setiap harinya. Kerja sama benar-benar diterapkan disetiap team supaya efektif dan efisien dalam bekerja." (Vina, April 2026)

Meskipun demikian, pengalaman informan menunjukkan bahwa penerapan nilai tersebut belum sepenuhnya seragam. Fera menyampaikan:

"Ada yang disiplin ada juga yang kurang disiplin, soal kerjasama itu tergantung sama siapa partner kerjanya. Jika partnernya kita bisa diajak kerjasama ya nilai-nilai itu bisa diterapkan tergantung orang-orangnya juga." (Fera, April 2026)

Perbedaan persepsi juga muncul berkaitan dengan konsistensi penerapan disiplin, khususnya antara ketentuan jam masuk dan jam pulang atau lembur. Andi dari bagian PPIC menilai bahwa tuntutan disiplin terhadap ketepatan waktu belum selalu diikuti dengan pengelolaan waktu kerja dan lembur yang seimbang. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya disiplin sudah diterapkan, tetapi efektivitasnya juga dipengaruhi oleh konsistensi kebijakan dan persepsi keadilan karyawan.

Kinerja karyawan selanjutnya terlihat dari kemampuan memenuhi target, menjaga kualitas pekerjaan, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan meminimalkan pekerjaan yang tertunda. Murtiningsih menjelaskan:

"Membandingkan hasil kerja (output) dengan standar atau target yang ditetapkan baik dari segi kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu." (Murtiningsih, April 2026)

Pada bagian administrasi, produktivitas juga dimaknai sebagai kemampuan menyelesaikan tugas tanpa meninggalkan pekerjaan yang tertunda. Namun, produktivitas dapat mengalami penurunan ketika beban kerja meningkat. Kondisi tersebut terutama ditemukan pada bagian PPIC pada periode akhir hingga awal bulan, ketika laporan bulanan, perencanaan, dan pengolahan *purchase order* harus dikerjakan secara bersamaan.

Budaya kerja juga didukung oleh pengembangan kompetensi. Perusahaan menyediakan pelatihan dasar bagi operator melalui LPK, pelatihan untuk supervisor dan *industrial engineering*, serta pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja. Riza menyampaikan:

"Jika belum menguasai mesin jahit akan diajarkan dari awal di LPK perusahaan [...] kemudian setelah selesai dari LPK maka akan tetap ditraining lagi di perusahaan." (Riza, April 2026)

Namun, pelaksanaan pelatihan belum menjangkau seluruh bagian secara merata. Andi menyatakan bahwa pelatihan untuk supervisor, *industrial engineering*, dan pemadam kebakaran telah tersedia, "tapi belum semua divisi". Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung kinerja telah terbentuk melalui rutinitas, disiplin, kerja sama, penghargaan, dan

pengembangan keterampilan, tetapi masih memerlukan konsistensi penerapan dan pemerataan pengembangan kompetensi.

Peran Kompensasi dalam Mendukung Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta terdiri atas gaji, bonus, insentif, tunjangan, THR, upah lembur, serta bentuk penghargaan lainnya. Secara umum, informan memberikan penilaian positif terhadap sistem kompensasi, terutama berkaitan dengan ketepatan waktu pembayaran dan pemenuhan hak karyawan. Murtiningsih menyampaikan:

"Sudah bagus, sudah sesuai dengan hak karyawan yang seharusnya diterima selama bekerja diperusahaan." (Murtiningsih, April 2026)

Penilaian serupa disampaikan Afriyanti yang menyatakan bahwa gaji, bonus, dan tunjangan dibayarkan tepat waktu. Selain kompensasi rutin, pada beberapa pekerjaan terdapat insentif khusus berdasarkan pencapaian atau kontribusi tertentu. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa rutin, tetapi juga digunakan sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja.

Insentif menjadi bentuk kompensasi yang paling banyak dipersepsikan dapat meningkatkan motivasi kerja. Vina menyebutkan beberapa bentuk penghargaan yang diterima, seperti insentif efisiensi *factory*, THR, lembur, dan bingkisan ulang tahun. Fera juga menilai bonus dan insentif sebagai faktor yang mendorong semangat bekerja. Dengan demikian, adanya hubungan yang jelas antara usaha tambahan dan penghargaan yang diterima menjadi salah satu aspek penting dalam pembentukan motivasi kerja.

Namun demikian, hasil wawancara juga menemukan beberapa aspek kompensasi yang dipersepsikan belum sepenuhnya adil. Permasalahan utama berkaitan dengan kompensasi lembur bagi karyawan bulanan pada tingkat supervisor atau *chief*. Fernanda dari bagian HRD menjelaskan:

"Bagi karyawan bulanan atau monthly seperti supervisor dan chief tidak ada kompensasi gaji tambahan atau adanya SPL ketika ada pengiriman barang dan harus menyelesaikan hingga larut malam." (Fernanda, April 2026)

Kondisi serupa disampaikan oleh Andi yang membandingkan kompensasi lembur karyawan harian dengan supervisor atau *chief* yang harus mendampingi proses *shipment* hingga malam hari tetapi tidak memperoleh perhitungan lembur yang sama. Hal ini mengindikasikan bahwa besarnya kompensasi bukan satu-satunya pertimbangan karyawan; kesesuaian kompensasi dengan beban dan tanggung jawab kerja juga menjadi unsur penting dalam membentuk persepsi keadilan.

Aspek lain yang menjadi perhatian adalah kebijakan premi hadir ketika terjadi kecelakaan kerja. Informan menilai bahwa pemotongan premi hadir terhadap karyawan yang harus meninggalkan tempat kerja akibat kecelakaan kerja perlu dievaluasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap kompensasi berkaitan tidak hanya dengan jumlah pendapatan, tetapi juga dengan transparansi, keadilan, dan perlindungan terhadap kondisi karyawan.

Karyawan juga mengharapkan sistem penghargaan yang lebih berkaitan dengan peningkatan kompetensi. Andi menyoroti bahwa karyawan yang memiliki kemampuan mengoperasikan beberapa mesin seharusnya memperoleh *grade* yang berbeda dibandingkan karyawan yang hanya menguasai satu mesin. Selain itu, evaluasi kinerja secara berkala dipandang dapat memberikan peluang kenaikan gaji atau jabatan yang lebih jelas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kompetensi dan pencapaian dipersepsikan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan, efektivitas, dan kualitas pekerjaan.

Peran kompensasi terhadap kinerja juga tidak dapat dilepaskan dari kondisi beban kerja. Beberapa informan melaporkan adanya pekerjaan mendadak, kekurangan personel, kendala mesin dan sistem, keterlambatan material, serta penumpukan pekerjaan. Andi menggambarkan kondisi pada bagian administrasi sebagai berikut:

"Overwork [...] kalau cuma satu terus tidak masuk kerja otomatis kerjaan akan menumpuk."

(Andi, April 2026)

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kompensasi dapat mendukung motivasi dan kinerja, tetapi efektivitasnya perlu disertai pengelolaan beban kerja, jumlah personel yang memadai, pembagian tugas, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Dengan demikian, kompensasi yang dipersepsikan adil, transparan, tepat waktu, dan sesuai dengan kontribusi karyawan merupakan salah satu faktor yang mendukung kinerja, sedangkan ketidakseimbangan antara tanggung jawab dan penghargaan berpotensi menurunkan persepsi keadilan dan motivasi kerja.

Pembahasan

Budaya Organisasi dalam Mendukung Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta mendukung kinerja karyawan melalui internalisasi nilai disiplin, kerja sama, kerapian, kebersihan, orientasi terhadap target, serta berbagai kebiasaan organisasi seperti senam pagi, yel-yel, kegiatan kebersamaan, dan pemberian penghargaan. Budaya tersebut tidak hanya terdapat dalam bentuk nilai atau slogan organisasi, tetapi diwujudkan dalam aktivitas

kerja sehari-hari. Kondisi ini menjadi penting karena budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang membantu karyawan memahami bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan bagaimana mereka berinteraksi dalam organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan Alasyari et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh nilai, keyakinan, dan norma organisasi, dengan karakteristik seperti orientasi hasil, orientasi tim, perhatian terhadap detail, dan stabilitas yang berhubungan dengan sikap karyawan. Temuan penelitian ini memperluas konteks tersebut dengan menunjukkan bahwa pada industri garmen, nilai organisasi terlihat dalam praktik konkret berupa ketepatan waktu, kerja sama lini, kebersihan tempat kerja, pencapaian efisiensi produksi, serta penghargaan terhadap lini dan karyawan yang mencapai hasil kerja tertentu.

Hasil penelitian juga sejalan dengan Indirawati (2022) yang menunjukkan adanya keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja. Pada PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta, senam pagi, yel-yel, kegiatan kebersamaan, serta pemberian *reward* dipersepsikan oleh informan mampu menciptakan semangat dan kekompakan dalam menjalankan pekerjaan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat mendukung kinerja bukan hanya melalui aturan formal, tetapi juga melalui terciptanya suasana kerja yang mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan.

Keterkaitan budaya kerja dengan produktivitas juga konsisten dengan Fitria dan Kuswinarno (2024), yang menempatkan budaya kerja perusahaan bersama kompensasi sebagai faktor yang berperan terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, produktivitas ditunjukkan melalui kemampuan memenuhi target kuantitas dan kualitas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menghindari pekerjaan yang tertunda. Artinya, budaya yang berorientasi pada kedisiplinan, kerja sama, dan target berpotensi menyediakan kerangka perilaku yang mendukung pencapaian standar kerja tersebut.

Meskipun demikian, hasil wawancara memperlihatkan bahwa internalisasi budaya belum sepenuhnya homogen. Sebagian informan menilai disiplin dan kerja sama telah diterapkan dengan baik, sementara informan lain masih menemukan ketidakkonsistenan pada penerapannya. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan nilai organisasi belum selalu identik dengan keseragaman pengalaman karyawan. Konsistensi kebijakan dan perilaku pimpinan menjadi penting agar nilai organisasi tidak hanya dipersepsikan sebagai tuntutan terhadap karyawan, tetapi sebagai standar yang berlaku pada seluruh tingkatan organisasi.

Temuan mengenai beban kerja juga memperjelas kondisi yang dapat membatasi efektivitas budaya organisasi terhadap kinerja. Kurnia dan Sitorus (2022) menunjukkan bahwa beban kerja dan disiplin kerja berkaitan dengan kinerja karyawan. Hal tersebut relevan dengan

penelitian ini karena karyawan yang secara umum mampu mencapai target dapat mengalami penurunan produktivitas ketika menghadapi penumpukan tugas, pekerjaan mendadak, atau kekurangan personel. Dengan demikian, budaya disiplin dan kerja sama perlu disertai desain pekerjaan dan jumlah sumber daya manusia yang proporsional.

Pelatihan yang diberikan perusahaan turut memperkuat penerapan budaya berorientasi kinerja. Program LPK bagi calon operator, peningkatan kompetensi bagi supervisor dan *industrial engineering*, serta pelatihan K3 menunjukkan adanya upaya organisasi untuk membangun standar keterampilan dan keselamatan kerja. Namun, belum meratanya pelatihan antarbagian menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Budaya organisasi akan lebih efektif mendukung kinerja apabila nilai kerja sama, disiplin, dan orientasi hasil disertai kompetensi yang memadai pada seluruh kelompok karyawan.

Secara keseluruhan, rumusan masalah pertama dapat dijawab bahwa budaya organisasi mendukung kinerja karyawan melalui pembentukan kebiasaan kerja, disiplin, kerja sama, orientasi target, penghargaan, dan pengembangan kompetensi. Namun, perannya bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh konsistensi penerapan kebijakan, pemerataan pelatihan, serta kemampuan perusahaan mengelola beban kerja dan ketersediaan personel.

Peran Kompensasi dalam Mendukung Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berperan dalam mendukung kinerja karyawan melalui pemenuhan hak finansial sekaligus pemberian penghargaan terhadap kontribusi dan pencapaian kerja. Gaji, bonus, insentif, tunjangan, THR, dan kompensasi lembur secara umum dinilai positif oleh informan, terutama karena pembayaran dilakukan tepat waktu. Insentif juga dipersepsikan dapat meningkatkan semangat karena memberikan hubungan yang lebih nyata antara hasil kerja dan penghargaan yang diterima.

Temuan ini sejalan dengan Kartika dan Rezeki (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berkaitan dengan kinerja karyawan dan mencakup berbagai bentuk balas jasa seperti gaji, insentif, bonus, dan kompensasi tidak langsung. Fitria dan Kuswinarno (2024) juga menunjukkan bahwa kompensasi bersama budaya kerja memiliki peran terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini, bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan pencapaian efisiensi lini atau hasil kerja tertentu dipersepsikan dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan maupun meningkatkan kinerja.

Temuan ini juga memiliki keterkaitan dengan Kurniawan et al. (2020), yang membahas pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Persepsi positif informan terhadap ketepatan pembayaran gaji, pemberian bonus, tunjangan, dan insentif menunjukkan bahwa kepastian dalam memperoleh hak dapat membentuk respons positif terhadap pekerjaan.

Sebaliknya, ketika terdapat ketidaksesuaian antara beban kerja dan penghargaan, muncul evaluasi kritis terhadap sistem kompensasi.

Aspek keadilan menjadi salah satu temuan utama penelitian. Karyawan menilai bahwa supervisor dan *chief* yang harus mendampingi operasional hingga larut malam memiliki tanggung jawab tambahan, tetapi tidak memperoleh perhitungan lembur seperti karyawan harian. Selain itu, pemotongan premi hadir dalam kondisi kecelakaan kerja juga dipersepsikan kurang adil. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas kompensasi tidak hanya ditentukan oleh nominal yang diterima, tetapi oleh persepsi mengenai kesesuaian antara kontribusi, risiko, tanggung jawab, dan penghargaan.

Hal tersebut relevan dengan temuan Zakiah (2023), yang menunjukkan bahwa perbedaan skema dan kepuasan terhadap kompensasi berkaitan dengan kecenderungan retensi karyawan. Meskipun penelitian ini tidak secara khusus mengukur retensi, hasil wawancara menunjukkan bahwa persepsi keadilan merupakan elemen penting dalam penilaian karyawan terhadap sistem kompensasi. Dengan demikian, kompensasi yang transparan tetapi tidak dianggap seimbang dengan beban dan kontribusi masih berpotensi menghasilkan ketidakpuasan.

Temuan mengenai kebutuhan penghargaan berbasis *multi-skill* juga menunjukkan pentingnya diferensiasi kompensasi berdasarkan kompetensi. Karyawan yang mampu mengoperasikan lebih dari satu mesin memiliki fleksibilitas lebih besar dalam membantu lini produksi ketika terjadi hambatan. Apabila kompetensi tambahan tersebut tidak diikuti kenaikan *grade* atau penghargaan yang proporsional, motivasi untuk mengembangkan keterampilan dapat berkurang. Sebaliknya, keterkaitan yang jelas antara peningkatan kompetensi, evaluasi kinerja, promosi, dan kompensasi dapat memperkuat motivasi untuk meningkatkan kualitas kerja.

Dalam konteks tersebut, kompensasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, bukan sekadar pembayaran rutin. Sistem penghargaan yang memiliki indikator jelas, dilakukan secara berkala, serta memperhitungkan kompetensi dan pencapaian dapat memberikan sinyal bahwa peningkatan kinerja memperoleh pengakuan dari organisasi. Pada saat yang sama, kompensasi perlu berjalan bersama pengelolaan beban kerja. Pemberian insentif tidak sepenuhnya dapat mengatasi masalah produktivitas apabila pekerjaan terkonsentrasi pada satu personel, jumlah tenaga kerja tidak mencukupi, atau terjadi penumpukan pekerjaan dalam periode tertentu.

Dengan demikian, rumusan masalah kedua dapat dijawab bahwa kompensasi berperan dalam mendukung kinerja karyawan melalui pemberian rasa aman secara finansial, penghargaan atas kontribusi, serta dorongan untuk mencapai target dan meningkatkan

kompetensi. Peran tersebut menjadi lebih kuat ketika sistem kompensasi bersifat tepat waktu, transparan, adil, dan proporsional dengan beban kerja maupun kemampuan karyawan. Sebaliknya, ketidakseimbangan kompensasi lembur, kebijakan premi hadir yang dipersepsikan kurang adil, dan belum optimalnya penghargaan terhadap *multi-skill* menjadi aspek yang berpotensi mengurangi fungsi motivasional kompensasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompensasi merupakan dua aspek yang saling melengkapi dalam mendukung kinerja karyawan PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta. Budaya organisasi menyediakan nilai dan pola perilaku yang mengarahkan karyawan pada disiplin, kerja sama, serta pencapaian target, sedangkan kompensasi memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang telah diberikan. Dukungan terhadap kinerja akan lebih optimal apabila kedua aspek tersebut diterapkan secara konsisten dan adil serta didukung oleh pemerataan pelatihan, pengelolaan beban kerja, jumlah personel yang memadai, dan sistem evaluasi kinerja yang terstruktur.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan budaya organisasi di PT Busanaremaja Agracipta Yogyakarta mendukung kinerja karyawan melalui kedisiplinan, kerja sama, kerapian dan kebersihan, senam pagi, yel-yel, kegiatan kebersamaan, serta penghargaan seperti *best lini* dan *best CS* yang membantu membangun keteraturan, semangat, dan kerja sama, meskipun penerapannya belum sepenuhnya seragam. Kompensasi berupa gaji, tunjangan, bonus, insentif, THR, dan penghargaan juga berperan dalam mendukung kinerja karena secara umum dinilai baik dan diberikan tepat waktu, namun masih diperlukan evaluasi terhadap kompensasi lembur bagi *supervisor/chief* dan kebijakan premi hadir pada kondisi tertentu. Kinerja karyawan tercermin dari pencapaian target, kualitas kerja, ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan tanpa *pending*, dan kemampuan mengelola beban kerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan meninjau kembali sistem kompensasi lembur bagi karyawan level supervisor dan *chief*, melakukan pemerataan program pelatihan bagi seluruh divisi, mengoptimalkan sistem penghargaan melalui evaluasi kinerja berkala dan penyesuaian *grade* bagi karyawan dengan kemampuan *multi-skill*, serta memperkuat budaya disiplin yang adil dan manusiawi, termasuk mengevaluasi pemotongan premi hadir pada kasus kecelakaan kerja. Upaya tersebut perlu disertai pengelolaan beban kerja, kecukupan jumlah personel, dan pemerataan pengembangan kompetensi agar budaya organisasi dan sistem kompensasi dapat secara berkelanjutan mendukung peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

Alasyari, A. R., Ajid, M., Irpan, O. N., Alkhowas, S., & Sofrotun. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, *4*(1), 117–124. https://doi.org/10.46799/jsa.v4i1.527.

Fitria, N., & Kuswinarno, M. (2024). Peran kompensasi dan budaya kerja perusahaan terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *2*(11), 1–14. https://doi.org/10.62281/v2i11.937.

Indirawati. (2022). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja pada PT Indimatam Lines di Makassar* [Tesis, Universitas Hasanuddin].

Kartika, R. D., & Rezeki, F. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.

Kurnia, N. A., & Sitorus, D. H. (2022). Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, *17*(1), 48–57. https://doi.org/10.32534/jv.v17i1.2536.

Kurniawan, H. (2022). Literature review: Analisis kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, kompensasi dan motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *3*(4), 426–441. https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4.966.

Kurniawan, Syamsul, Elyas, & Albar. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kota Makassar tahun 2019–2020. *Jurnal Economia*, *4*(2).

Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel: Meningkatkan ketahanan organisasi di era transformasi digital. *MES Management Journal*, *3*(1), 298–305.

Pujiono, H. F. H. T., et al. (2026). Pengaruh kemampuan digital terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Nasional. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, *5*(3). https://doi.org/10.55606/jimak.v5i3.7878

Sugiyono. (2020). *Metodologi penelitian: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.

Sumaila, R. S., & Rossanty, N. P. E. (2022). Pengaruh *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Makassar Raya Motor Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, *8*(1), 28–37. https://doi.org/10.22487/jimut.v8i1.261.

Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

Zahro, S. H., et al. (2026). Pengaruh investasi hijau dan kebijakan dividen terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai moderasi. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *5*(3). https://doi.org/10.58192/profit.v5i3.5052

Zakiah. (2020). Analisis hubungan antara skema kompensasi dan retensi karyawan pada PT Galang Media Utama Yogyakarta dan UGM Press Yogyakarta. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, *3*(2). https://doi.org/10.22146/abis.v3i2.59290.