

## The Moderating Role of Work Culture on the Influence of Standard Operating Procedures and Compensation on Employee Performance

Alfadlol, Mulato Santosa\*

Manajemen/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang

[\\*mulatosantosa@unimma.ac.id](mailto:mulatosantosa@unimma.ac.id)

### ABSTRACT

*One of the main determinants of organizational activity is human resources (HR). To achieve organizational goals, efficient and effective human resource management is essential. Many factors influence employee performance, including standard operating procedures, compensation, and work culture. The purpose of this study was to analyze the influence of standard operating procedures and compensation on employee performance, moderated by work culture. The sample size for this study was 58 respondents. The analysis tool used was multiple linear regression with SPSS version 25.0. The results showed that, partially, standard operating procedures had a positive effect on employee performance, but compensation had no effect. The MRA test showed that work culture moderated the influence of standard operating procedures on employee performance and the influence of compensation on employee performance*

**Keywords:** standard operating procedures; compensation; work culture; employee performance .

## Peran Pemoderasian Budaya Kerja pada Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

### ABSTRAK

Salah satu penentu utama terbentuknya aktivitas dalam organisasi ialah sumber daya manusia (SDM). Untuk mencapai tujuan organisasi, efisien dan efektifitas aktivitas sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain standar operasional prosedur, kompensasi dan budaya kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh standar operasional prosedur dan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi variabel budaya kerja. Jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 58 responden. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS Versi 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, standar operasional prosedur berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika dilakukan uji MRA, hasil menunjukkan bahwa budaya kerja memoderasi pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** standar operasional prosedur; kompensasi; budaya kerja; kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Bagian Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal I 2025 hanya mencapai 4,87%, melambat dibanding periode yang sama tahun lalu 5,11%. Institute for Development of Economics and Finance atau Indef melihat, pertumbuhan ekonomi yang turun sebagai salah satu tanda atau alarm bahaya dari kondisi ekonomi Indonesia saat ini. Tanda bahaya lainnya adalah risiko berlanjutnya pelemahan rupiah. Setelah libur Idul Fitri 2025 pada awal April, rupiah melanjutkan pelemahannya akibat kondisi ekonomi global. Pada 8 April 2025, saat hari pertama aktivitas pasar setelah libur, rupiah melemah ke level Rp 16.860 per dolar AS, level terendah sejak krisis 1998.

Melemahnya rupiah sangat berdampak terhadap perusahaan swasta yang memiliki hubungan kerja dengan luar negeri. Sehingga banyak perusahaan swasta yang mengalami kerugian dan berakibat memutus hubungan kerja karyawannya. Fenomena merosotnya rupiah dan maraknya pemutusan hubungan kerja membuat banyak masyarakat mencari alternatif-alternatif lain untuk menghadapi situasi ini. Salah satu alternatif yang diambil masyarakat adalah merubah tabungan uang menjadi tabungan emas. Selain itu, banyak juga masyarakat yang mencari pekerjaan ke luar negeri untuk meminimalisir dampak dari kondisi ekonomi yang ada di Indonesia. Hal ini membuat masyarakat mencari berbagai pihak yang dapat membantunya kerja ke luar negeri, salah satunya Lembaga Pelatihan Kerja.

Lembaga Pelatihan Kerja bekerja sama dengan Kementrian Ketenagakerjaan menyalurkan pihak-pihak yang siap untuk menjadi karyawan di luar negeri. Pemerintah memiliki peranan untuk memastikan masyarakat Indonesia mendapat pekerjaan dan kehidupan yang layak di luar negeri. Sementara lembaga pelatihan kerja berperan untuk mempersiapkan masyarakat agar memiliki kompetensi-kompetensi standar yang harus dimiliki untuk menjadi karyawan di luar negeri. Lembaga pelatihan kerja Saitama membekali masyarakat yang ingin bekerja di luar negeri dengan pemberian materi pendidikan bahasa maupun teknis yang dibutuhkan, selain itu juga menyelesaikan administrasi legal yang tidak merugikan masyarakat ketika di sana. Lembaga pelatihan kerja saat ini harus mampu memberikan bayangan dan bekal yang sangat berguna untuk orang yang menggunakan jasanya sebagai tahapan dasar untuk bekerja di luar negeri. Hal ini bisa diukur dengan ulasan orang yang menggunakan jasanya atau persentase orang yang memilih lembaga pelatihan kerja tersebut karena faktor rekomendasi orang yang pernah menggunakan jasanya.

Ulasan dan persentase rekomendasi dipengaruhi oleh berbagai aspek, salah satunya adalah pemberian pelayanan yang prima, mengingat lembaga pelatihan kerja merupakan salah satu usaha yang bergerak dibidang jasa pendidik. Pelayanan yang prima ini dapat diraih ketika semua sumber daya manusia yang ada memiliki budaya kerja yang baik yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik ketika karyawan menyelesaikan semua tugas yang diberikan dengan baik.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti standar operasional prosedur, kompensasi, dan budaya kerja. Pentingnya aspek standar operasional prosedur, budaya kerja, dan kompensasi juga diteliti oleh berbagai pihak. Seperti penelitian yang dilakukan oleh [Wahyuni et al. \(2025\)](#), [Maharani et al. \(2021\)](#) dan [Nur et al. \(2025\)](#) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian [Lubis et al. \(2024\)](#) yang menunjukkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian yang dilakukan oleh [Mahendra et al. \(2024\)](#) yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh [Mohammad \(2023\)](#) yang hasil penelitiannya menunjukkan standar operasional prosedur tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh [Radyasasmita & Suryaningsih \(2022\)](#) yang hasil penelitiannya menunjukkan budaya kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh [Aryawibawa et al. \(2024\)](#) yang hasil penelitiannya menunjukkan kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

## METODE

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan ([Sugiyono, 2013](#)). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lembaga Pelatihan Kerja Saitama baik karyawan tetap maupun *freelance* yang berjumlah 58 karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada semua karyawan melalui google form.

Pengambilan sampel menggunakan teknik sampel sensus. Apabila keseluruhan populasi kurang dari 100 orang, sehingga total yang digunakan secara keseluruhan ([Arikunto, 2013](#)), sampel yang diambil sejumlah 75 responden dalam penelitian ini. Teknik sampling yang digunakan yaitu teknik sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik sampling yang menggunakan semua populasi sebagai sampelnya ([Sugiyono, 2013](#)). Karena dalam teknik ini, seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel sehingga data yang didapat akurat dan representatif. Sehingga sampel yang diambil pada Penelitian ini berjumlah 58 responden yang terdiri dari karyawan tetap dan *freelance* Lembaga Pelatihan Kerja Saitama.

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dipakai untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang ditetapkan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode survei dengan menyebar kuesioner.

Sumber data pada penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden. Untuk memperoleh data

primer, penulis menggunakan kuisioner dengan bantuan google form. Selain itu, Penulis juga mendapat data sekunder terkait data kondisi ekonomi Indonesia 2025 serta jumlah siswa yang berhasil bekerja di luar negeri melalui LPK Saitama.

Metode analisis data yang digunakan adalah model analisis regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2013), regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal variabel independen lebih dari satu dengan satu variabel dependen. Adapun untuk menganalisis variabel moderasi, Penelitian ini menggunakan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)*.

Analisis regresi moderasi atau *moderated regression analysis (MRA)* adalah menguji hubungan kausal antara variabel independen dengan variabel dependen yang diperkuat atau diperlemah dengan adanya variabel pemoderasi. *Moderated regression analysis (MRA)* menggunakan pendekatan analisis yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator (Ghozali, 2021). Pada penelitian ini analisis regresi moderasi (*MRA*) digunakan untuk menguji hipotesis ke 3 dan ke 4.

Pengambilan keputusan didasarkan pada pengaruh hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat dari taraf signifikansinya yaitu 5% (Ghozali, 2021). Apabila hasil perhitungan signifikansi yang diperoleh lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Apabila tingkat signifikansinya positif sama dengan atau kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### Uji Deskriptif

**Tabel 1.** Hasil Uji Deskriptif

| Keterangan    | Kriteria               | Jumlah | Presentase |
|---------------|------------------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin | a. Laki-laki           | 29     | 50%        |
|               | b. Perempuan           | 29     | 50%        |
| Usia          | a. 20- 25 tahun        | 23     | 40%        |
|               | b. 26-30 tahun         | 23     | 40%        |
|               | c. lebih dari 30 tahun | 12     | 20%        |
| Pendidikan    | a. SMA                 | 37     | 65%        |
|               | b. D3                  | -      | 0%         |
|               | c. S1                  | 21     | 35%        |
| Masa Kerja    | a. 0-2 tahun           | 50     | 86%        |
|               | a. 2-5 tahun           | 4      | 7%         |
|               | b. > 5 tahun           | 4      | 7%         |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1, terdapat 58 responden yang sama rata antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Pernyataan ini didukung dengan jumlah responden sebanyak 29 responden (50%), dan untuk perempuan dengan jumlah 29 responden (50%). Berdasarkan usia responden yang berpartisipasi. Partisipan responden didominasi oleh responden dengan rentan usia 20-25 tahun dan 26-30 tahun dengan angka sama yaitu 40% dari jumlah total. Dan sisanya sebanyak 12 responden (20%) rentan usia lebih dari 30 tahun. Berdasarkan jenjang pendidikannya, mayoritas responden berpendidikan terakhir SMA dengan jumlah 37 responden (65%). Sisanya S1 dengan 21 responden (35%). Dari data tersebut dapat diperoleh bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden dengan berpendidikan SMA. Dilihat dari durasi bekerja, mayoritas responden bekerja selama 0-2 tahun, dengan nilai persentase 86% atau 50 responden, sisanya 4 responden (7%) bekerja selama 2-5 tahun dan 4 responden (7%) bekerja lebih dari 5 tahun.

**Tabel 2.** Ringkasan Statistik Deskriptif Setiap Variabel

| Variabel         | N  | Minimum | Maximum | Mean  |
|------------------|----|---------|---------|-------|
| Kinerja Karyawan | 58 | 2       | 5       | 4,283 |
| SOP              | 58 | 1       | 5       | 4,083 |
| Kompensasi       | 58 | 1       | 5       | 4,017 |
| Budaya Kerja     | 58 | 2       | 5       | 4,238 |

*Sumber: Data diolah (2025)*

Jawaban dari variabel kinerja karyawan bernilai minimum 2 yang berarti tidak setuju dan nilai maksimum 5 yang berarti sangat setuju. Dengan jawaban rata-rata responden 4,283 yang mendekati angka 4 dari skala likert 1-5, artinya rata-rata tersebut menggambarkan responden menjawab setuju. Jawaban dari variabel standar operasional prosedur bernilai minimum 1 yang berarti sangat tidak setuju dan nilai maksimum 5 yang berarti sangat setuju. Dengan jawaban rata-rata responden 4,083 yang mendekati angka 4 dari skala likert 1-5, artinya rata-rata tersebut menggambarkan responden menjawab setuju. Jawaban dari variabel kompensasi bernilai minimum 1 yang berarti sangat tidak setuju dan nilai maksimum 5 yang berarti sangat setuju. Dengan jawaban rata-rata responden 4,017 yang mendekati angka 4 dari skala likert 1-5, artinya rata-rata tersebut menggambarkan responden menjawab setuju. Jawaban dari variabel budaya kerja bernilai minimum 2 yang berarti tidak setuju dan nilai maksimum 5 yang berarti sangat setuju. Dengan jawaban rata-rata responden 4,238 yang mendekati angka 4 dari skala likert 1-5, artinya rata-rata tersebut menggambarkan responden menjawab setuju.

**Uji Kualitas Data.****Tabel 3.** Uji Validitas dan Reliabilitas

| No | Variabel                        | Indikator | r<br>Tabel | r<br>Hitung | Ket.  | Cronach's<br>Alpha  |
|----|---------------------------------|-----------|------------|-------------|-------|---------------------|
| 1  | Kinerja Karyawan                | Y1.1      | 0.4227     | 0.850       | Valid | 0.790<br>(Reliabel) |
|    |                                 | Y1.2      | 0.4227     | 0.777       | Valid |                     |
|    |                                 | Y1.3      | 0.4227     | 0.819       | Valid |                     |
|    |                                 | Y1.4      | 0.4227     | 0.643       | Valid |                     |
|    |                                 | Y1.5      | 0.4227     | 0.602       | Valid |                     |
| 2  | Standar Operasional<br>Prosedur | X 1.1     | 0.4227     | 0.878       | Valid | 0.944<br>(Reliabel) |
|    |                                 | X1.2      | 0.4227     | 0.826       | Valid |                     |
|    |                                 | X 1.3     | 0.4227     | 0.969       | Valid |                     |
|    |                                 | X 1.4     | 0.4227     | 0.950       | Valid |                     |
|    |                                 | X 1.5     | 0.4227     | 0.969       | Valid |                     |
| 3  | Kompensasi                      | X2.1      | 0.4227     | 0.850       | Valid | 0.904<br>(Reliabel) |
|    |                                 | X2.2      | 0.4227     | 0.718       | Valid |                     |
|    |                                 | X2.3      | 0.4227     | 0.919       | Valid |                     |
|    |                                 | X2.4      | 0.4227     | 0.880       | Valid |                     |
|    |                                 | X2.5      | 0.4227     | 0.896       | Valid |                     |
| 4  | Budaya Kerja                    | Z1.1      | 0.4227     | 0.753       | Valid | 0.850<br>(Reliabel) |
|    |                                 | Z1.2      | 0.4227     | 0.846       | Valid |                     |
|    |                                 | Z1.3      | 0.4227     | 0.731       | Valid |                     |
|    |                                 | Z1.4      | 0.4227     | 0.812       | Valid |                     |
|    |                                 | Z1.5      | 0.4227     | 0.820       | Valid |                     |

Sumber: Data diolah, (2025)

**UJI HIPOTESIS****Regresi Linier Berganda**

$$Y = 15,161 + 0,272 X1 + 0,034 X2 + e$$

Pada model Penelitian terlibat bahwa nilai konstanta sebesar 15,161, hal ini berarti bahwa kinerja karyawan akan sebesar 15,161 jika standar operasional prosedur dan kompensasi sama dengan nol. Nilai koefisien regresi standar operasional prosedur sebesar 0,272 dan bernilai positif, menunjukkan bahwa apabila standar operasional prosedur meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan nilai koefisien regresi kompensasi sebesar 0,034 dan bernilai positif, menunjukkan bahwa apabila kompensasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat

**Uji F**

Uji F dapat menguji kemampuan apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik untuk menguji model yang digunakan telah cocok atau tidak. Untuk nilai F tabel didapatkan dari rumus  $df=n-k-1$ . Hal ini dapat

diperjelas lagi dengan berdasarkan data responden ( $n=58$ ), jumlah variabel bebas ( $k=2$ ), maka  $df=56$ , sehingga diperoleh F tabel sebesar 3,16. Dari data tersebut menunjukkan bahwa F hitung  $>$  F tabel yakni  $10,010 > 3,16$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang dapat disimpulkan model Penelitian layak atau fit.

**Tabel 4.** Uji F

| F tabel | F hitung | Keterangan                 |
|---------|----------|----------------------------|
| 3.16    | 10.010   | Model Penelitian layak/fit |

Sumber: Data diolah, (2025)

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independent dapat menggunakan koefesien determinasi ( $R^2$ ). Jika dilihat dari besar adjusted *R square* model sebesar 0,240, dapat disimpulkan variabel standar operasional prosedur dan kompensasi dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai yakni sebesar 24% sedangkan sisanya yakni 76% dijelaskan oleh faktor lain diluar Penelitian.

**Tabel 5.** Uji *R square*

| Keterangan               | Nilai |
|--------------------------|-------|
| Adjusted <i>R square</i> | 0,240 |

Sumber: Data diolah, (2025)

### Uji Parsial (t)

Uji ini dilakukan guna mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen. Uji t dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t tabel dengan t hitung. Apabila t hitung lebih besar dari t tabel maka variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian variabel sebagai berikut:

**Tabel 6.** Uji t parsial

| Variabel   | t tabel | t hitung | Keterangan          |
|------------|---------|----------|---------------------|
| SOP        | 1.66757 | 2.858    | Berpengaruh Parsial |
| Kompensasi | 1.66757 | 0.312    | Tidak Berpengaruh   |

Sumber: Data diolah, (2025)

### Uji Moderasi (MRA)

Pengambilan keputusan didasarkan pada pengaruh hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat dari taraf signifikansinya yaitu 5% (Ghozali, 2016). Apabila hasil perhitungan signifikansi yang diperoleh lebih dari 5% maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Apabila tingkat signifikansinya positif sama dengan atau kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.



**Tabel 7.** Uji Moderasi MRA

| Variabel   | Nilai <i>R square</i> | Nilai signifikansi | Keterangan                   |
|------------|-----------------------|--------------------|------------------------------|
| SOP        | 0,590                 | 0,001              | Moderasi memperkuat pengaruh |
| Kompensasi |                       | 0,016              | Moderasi memperkuat pengaruh |

Sumber: Data diolah, (2025)

Berdasarkan [tabel 7](#), menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dapat memoderasi pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, nilai *r square* pada penelitian ini juga mengalami peningkatan yang semula 24% menjadi 59%.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Standar Operasional Prosedur terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji *t* dapat dilihat bahwa besar *t* hitung  $2.858 > t$  tabel 1.667. Kesimpulannya adalah variabel standar operasional prosedur berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis pertama terdukung. Hal ini berarti bahwa jika standar operasional prosedur semakin baik, maka kinerja karyawan juga semakin baik, dan sebaliknya apabila standar operasional prosedurnya buruk, maka kinerjanya juga akan buruk. Hal-hal baik dengan adanya standar operasional prosedur sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena suatu kinerja karyawan dapat dikatakan baik, ketika karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ketika dikaitkan dengan teori TRA, dimana seseorang berperilaku didasarkan dari penilaian diri dan tekanan sosial. Pada kasus ini, standar operasional prosedur dapat menjadi suatu hal yang akan dinilai baik oleh karyawan yang berorientasi pada proses dan tidak memerlukan kreatifitas sehingga mereka akan lebih mudah dalam memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan dalam kata lain kinerja karyawan. Namun, untuk karyawan yang memiliki sifat kreatif, standar operasional prosedur ini menjadi suatu tekanan sosial yang mendesak seseorang melakukan suatu hal. Ketika dalam suatu pekerjaan mayoritas orang melakukan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur, maka ketika ada seseorang yang tidak bekerja sesuai standar operasional prosedur akan sangat terlihat berbeda dan pada akhirnya akan mengikuti arus yang ada. Pada LPK Saitama, pada tahun 2013-2014, Standar operasional prosedur belum ditulis atau masih dalam bentuk lisan. Akibatnya timbul rasa sungkan antar karyawan yang membuat kinerja karyawan tidak maksimal. Pada tahun 2015-2019 sudah ada standar operasional prosedur sederhana, namun karyawan masih tetap merasa sungkan. Pada tahun 2020-2023, standar operasional prosedur tadi diawasi oleh HRD yang merangkap sebagai pemilik perusahaan, dan masih ada rasa sungkan antar karyawan. Dan mulai dari tahun



2023 sampai sekarang, LPK Saitama merekrut HRD dari luar dan hasilnya semua standar operasional prosedur yang ditetapkan dapat dijalankan dengan baik.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Lubis et al. \(2024\)](#). Selain itu, hasil Penelitian ini juga sesuai dengan Penelitian yang dilakukan oleh [Taasiringan et al. \(2024\)](#) menunjukkan bahwa variabel standar operasional prosedur berpengaruh positif baik secara parsial terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji t dapat dilihat bahwa besar  $t$  hitung  $0.312 < t$  tabel 1.667. Kesimpulannya adalah variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis kedua ditolak. hal ini berarti ketika kompensasi yang diberikan besar maupun kecil, tidak akan berdampak kepada kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [Aryawibawa et al. \(2024\)](#) yang hasil penelitiannya menunjukkan kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Ketika dikaitkan dengan teori TRA, dimana seseorang akan berperilaku berdasarkan penilaian diri dan tekanan sosial. Kompensasi tidak masuk kedalam dua dasar tersebut. Karyawan beranggapan bahwa bekerja untuk mencari ilmu, relasi, dan faktor lain selain kompensasi. Sehingga dirasa tidak ada nilai positif pada kompensasi. Karena ada fenomena tersebut, kompensasi juga tidak dapat menjadi tekanan sosial karena kompensasi sudah menjadi hak karyawan ketika bekerja.

Kemungkinan karyawan yang tidak berorientasi pada kompensasi untuk melakukan pekerjaan diperkuat dengan adanya data masa kerja. Masa kerja karyawan LPK Saitama mayoritas adalah 0-2 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawannya baru. Selain itu, latar belakang pendidikan karyawan adalah Sarjana. Ketika dua hal ini dikaitkan. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan di LPK Saitama bekerja untuk mencari hal lain selain kompensasi. Seperti pengalaman kerja, mengetahui cara dan struktur perusahaan, dan ilmu-ilmu lain yang akan didapat dan dijadikan bekal untuk pekerjaan selanjutnya. Apabila hal ini terjadi, dengan merubah kompensasi tidak akan merubah kinerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [Nur et al. \(2025\)](#), [Efendi et al. \(2023\)](#), [Nurfitria \(2023\)](#) yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Kerja Memoderasi Pengaruh Standar Operasional Prosedur terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji MRA dapat dilihat bahwa besar nilai signifikansi variabel standar operasional prosedur sebesar 0.001. Kesimpulannya adalah variabel budaya kerja memoderasi pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ketiga terdukung. Selain itu, nilai  $r$  square dari hasil uji MRA menunjukkan

peningkatan yang semula 0.260 menjadi 0.590, hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Budaya kerja pada Penelitian ini memoderasi pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang sudah tercipta di lingkungan kerja sangat mempengaruhi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Tanpa variabel lain yang mempengaruhi, budaya kerja sudah berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Banyak karyawan yang beranggapan bahwa pekerjaan yang dimiliki harus nyaman karena dilakukan setiap hari, sehingga dengan perasaan nyaman dan senang tersebut akan memunculkan kinerja karyawan yang baik. Pada penelitian ini, standar operasional prosedur pengaruhnya diperkuat oleh variabel budaya kerja. Ketika perusahaan sudah memiliki budaya kerja yang baik, maka sedikit perubahan standar operasional prosedur akan memperbesar kinerja karyawan tersebut.

Ketika dikaitkan dengan teori TRA, dimana seseorang berperilaku berdasarkan pada penilaian diri dan tekanan sosial. Standar operasional prosedur disini akan menciptakan nilai positif, karena dengan adanya standar operasional prosedur, kinerja yang ditetapkan perusahaan akan semakin mudah diraih. Ketika seseorang sudah menilai suatu hal itu positif, dan didorong dengan adanya budaya kerja yang baik, maka akan meningkatkan pengaruhnya. Budaya kerja disini dapat menciptakan tekanan sosial yang mendesak seseorang membuat keputusan. Sebagai contoh, ketika budaya kerja pada perusahaan adalah gotong royong, kemudian ada seorang karyawan yang sedang tidak enak badan dan memaksakan untuk masuk kerja. Kinerjanya akan rendah, namun dengan adanya budaya kerja gotong royong, target karyawan sakit tersebut akan di-back-up oleh karyawan lainnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Budaya kerja ketika dikaitkan dengan teori TRA. Budaya kerja dapat memoderasi pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan. Ketika seseorang melakukan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur dan situasi budaya kerja pada perusahaan tersebut baik, maka karyawan akan lebih mudah menerima standar operasional prosedur yang berlaku karena merasa nyaman dengan situasi kerja yang ada. Namun, ketika standar operasional perusahaan yang diterapkan buruk, maka budaya kerja akan berubah menjadi tidak nyaman dan pada akhirnya akan memperburuk kinerja karyawan. Pada LPK Saitama, pada tahun 2013-2014, Standar operasional prosedur belum ditulis atau masih dalam bentuk lisan. Akibatnya timbul rasa sungkan antar karyawan yang membuat kinerja karyawan tidak maksimal. Pada tahun 2015-2019 sudah ada standar operasional prosedur sederhana, namun karyawan masih tetap merasa sungkan. Pada tahun 2020-2023, standar operasional prosedur tadi diawasi oleh HRD yang merangkap sebagai pemilik perusahaan, dan masih ada rasa sungkan antar karyawan. Dan mulai dari tahun 2023 sampai sekarang, LPK Saitama merekrut HRD dari luar dan hasilnya semua standar operasional prosedur yang ditetapkan dapat dijalankan

dengan baik. ini menunjukkan bahwa budaya kerja dapat memperkuat pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Kerja Memoderasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji MRA dapat dilihat bahwa besar nilai signifikansi variabel kompensasi sebesar 0.016. Nilai ini kurang dari 0.05 sehingga kesimpulannya adalah variabel budaya kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis keempat terdukung. Selain itu, nilai *r square* dari hasil uji MRA menunjukkan peningkatan yang semula 0.260 menjadi 0.590, hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya kerja memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Ketika dikaitkan dengan teori TRA dimana seseorang berperilaku berdasarkan penilaian diri dan tekanan sosial, kompensasi yang baik akan menimbulkan nilai baik yang harus dicapai. Ditambah dengan adanya budaya kerja yang baik, akan meningkatkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Ketika budaya kerja yang sudah tercipta adalah saling menghargai antar karyawan dan berhubungan baik. Kompensasi yang adil dan tinggi akan meningkatkan kompetisi didalamnya yang akan berdampak pada kinerja karyawan secara global, namun ketika kompensasi yang diberikan rendah dan tidak adil, maka budaya kerja dapat memperburuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan menurunkan kinerjanya karena kinerja yang baik belum tentu mendapat kompensasi yang sesuai.

Ketika seorang karyawan yang hanya ingin mencari ilmu di LPK Saitama, kompensasi bukan faktor yang dikejar atau hal yang harus dicapai. Yang pada akhirnya kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, ketika ada variabel budaya kerja, akan memperkuat pengaruh kompensasi tersebut. Budaya kerja ketika dikaitkan dengan teori TRA dapat masuk ke dalam faktor tekanan sosial. Seseorang yang tadinya tidak mempedulikan kompensasi yang didapat, dan melihat ada karyawan lain yang mungkin diberi apresiasi dalam bentuk kompensasi bonus atau pengakuan diri, karena kinerjanya yang melebihi rekan lainnya. Ini akan menjadi pemacu orang lain untuk mendapatkan apa yang didapat orang tersebut. Sehingga budaya kerja dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh standar operasional prosedur dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya kerja sebagai variabel moderasi. Dilihat dari hasil analisis data maka dapat disimpulkan bahwa standar operasional prosedur berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berarti semakin baik standar operasional prosedur yang diterapkan perusahaan maka kinerja

karyawan akan semakin baik, dan sebaliknya ketika standar operasional prosedur buruk, maka kinerja karyawan akan buruk. Kemudian, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menaikkan atau menurunkan kompensasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara, budaya kerja memoderasi pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti budaya kerja mampu memperkuat pengaruh standar operasional prosedur terhadap kinerja karyawan. Begitu juga, budaya kerja memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti budaya kerja mampu memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aryawibawa, A. D., Aryoko, Y. P., & Darmawan, A. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 13–26.
- Efendi, M. R., Suhaeli, D., & Pramesti, D. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada CV. Sido Dadi Kaliabu Salaman Kabupaten Magelang). *Borobudur Management Review*, 3(2), 89–106.
- Lubis, I., Sihite, A. M. H., & Sianturi, M. (2024). Pengaruh Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengawasan, Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Outbond Di PT JNE Cabang Utama Medan. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 2(1), 134–150.
- Maharani, A. A., Winahyuningsih, P., & Alifiana, M. A. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening Studi Kasus pada PT. Kurnia Alam Perista Kudus. *Borobudur Management Review*, 1(1), 56–72.
- Mahendra, I. K., Saddewisasi, W., & Sulistyawati, A. I. (2024). Pengaruh budaya kerja, kompetensi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Atalian Global Service di SMC RS Telogorejo. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(4), 1467–1484.
- Mohammad, S. (2023). Pengaruh Sop, Gaji, Dan Insentif Terhadap Kinerja Pendidik Di Lembaga Kursus Peace Pare. *Journal Prodi Manajemen*.
- Nur, L. Z. N., Mahiri, E. A., & Junaeni, Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Suportif Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Majalengka Jabar Cabang Cigasong. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 19–25.
- Nurfitri, L. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi. *Borobudur Management Review*, 3(2).
- Radyasmita, A., & Suryaningsih, S. A. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Kerja Islam dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Sidoarjo. *Jurnal*

*Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 5(1), 120–129.

Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian kuantitatif. *Kualitatif, Dan Tindakan*, 189–190.

Taasiringan, W. C., Lengkong, V. P. K., & Lumantow, R. Y. (2024). Pengaruh standar operasional prosedur (sop), disiplin kerja, dan fasilitas terhadap kinerja pegawai di dinas pendidikan daerah provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 12(1), 510–520.

Wahyuni, P., Sumarni, S., & Setiawan, W. J. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Honor Sekretariat DPRD Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 3(1), 62–74.