

COMPENSATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND CADDIE PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION

Eka Putri Madani¹, Ipah Masripah², Dahlia Amelia³, Suhardaliyah⁴

^{1,2,3,4} Universitas Utpadaka Swastika, Indonesia

*Corresponding Author(s) Email : ipahmasrifa@yahoo.com

ABSTRACT

This study addresses the growing need to enhance stewardship performance in the golf industry, particularly among caddies, whose role significantly impacts service quality and customer satisfaction. Despite the critical function of caddies at premium golf clubs, their performance remains underexplored in organizational behavior research. The purpose of this study is to examine the effects of compensation and organizational culture on caddie performance, with job satisfaction as a mediating variable, at Modern Golf & Country Club in Tangerang City. Using a quantitative approach, data were collected from 100 caddies through a structured questionnaire based on a Likert scale. A probability sampling technique was employed, and data were analyzed using SmartPLS 4 for structural equation modeling. Results indicate that compensation has a positive and significant effect on both job satisfaction ($p = 0.001$) and caddie performance ($p = 0.006$). Organizational culture positively influences job satisfaction ($p = 0.000$), though its direct impact on performance is not significant ($p = 0.511$). Job satisfaction significantly mediates the relationship between compensation and performance ($p = 0.000$), as well as between organizational culture and performance. This study contributes to both theory and practice by empirically validating job satisfaction as a key mechanism through which organizational factors influence frontline service performance in a niche leisure industry. The findings offer practical insights for golf club management to design better compensation systems and foster a supportive organizational culture to enhance caddie motivation and service excellence. This research is original in its focus on caddies—a largely overlooked workforce—in the Indonesian context, filling a gap in hospitality and sports management literature.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.31000/combis.v7i3.14232>

Article History:

Received: 18/06/2025

Reviewed: 03/08/2025

Revised: 05/08/2025

Accepted: 31/08/2025

Keywords: compensation, organizational culture, job satisfaction, caddie performance, PLS-SEM.



INTRODUCTION

Keberadaan sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan kemampuannya dapat memberikan keunggulan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya. Kemampuan perusahaan dalam mengatur dan mengelola sumber daya yang mereka miliki dengan baik dan tepat menjadi nilai tambah dan keunggulan tersendiri dan menjadi sebuah pencapaian. Perusahaan atau organisasi akan membutuhkan tenaga kerja yang baik dan mampu dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lancar, sehingga perusahaan tersebut dapat berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

Proses pemilihan sumber daya manusia dapat dimulai dari pemilihan tenaga kerja manusianya yaitu dimulai dari perekrutan karyawan yang ketat hingga pengelolaan jaminan kesejahteraan dan perlindungan. Untuk itu tuntutan akan adanya karyawan yang berkualitas dan berkompeten dibidangnya sangat diperlukan. Salah satu yang dapat menjadi pertimbangan perusahaan adalah mensejahterakan karyawannya. Kesejahteraan karyawan adalah keinginan banyak karyawan, apabila karyawan merasa sejahtera dalam bekerja di perusahaan tersebut akan membuat karyawan tersebut senang dan merasa puas bekerja sebagai bagian dalam memajukan perusahaan.

Salah satu perusahaan yang selalu memperhatikan nilai dan kinerja karyawannya adalah Modern Golf & Country Club yang berada di Kota Tangerang. Perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia jasa lapangan golf ini selalu berkomitmen bahwa karyawan yang dimiliki adalah bagian terpenting dalam perusahaan sehingga selalu berupaya untuk mensejahterakan karyawannya. Salah satu bagian terpenting dari perusahaan penyedia lapangan golf ini adalah seorang pramugolf. Pramugolf menjadi karyawan yang langsung berhubungan dengan *customer*, sehingga peran seorang pramugolf akan menjadi sangat menentukan baik buruknya pelayanan yang diberikan perusahaan kepada para pelanggannya.

Penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Ma'arif (2022). Selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga telah ditunjukkan oleh Sutrisno (2021).

Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh Wahyutomo dan Zikri (2024). Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh Herlambang dkk,

(2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik yang dimiliki oleh suatu perusahaan akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bague dkk, (2024) yaitu bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, Widiarto dkk, (2024).

Punishment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyati (2024), demikian juga penelitian Hakim dkk (2024) yang menyimpulkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pramugolf di Modern Golf & Country Club, Kota Tangerang, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara khusus, studi ini mengevaluasi dampak kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pramugolf. Selain itu, penelitian ini menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja. Fokus pada pramugolf sebagai tenaga layanan langsung yang berperan penting dalam kualitas pengalaman pelanggan menjadikan temuan ini relevan dalam konteks manajemen layanan dan operasional klub golf premium.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur tentang perilaku organisasi di sektor jasa khususnya olahraga dan rekreasi, serta memperkuat pemahaman mengenai mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam konteks non-konvensional. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan strategis bagi manajemen dalam merancang kebijakan SDM yang lebih efektif, terutama dalam hal sistem kompensasi dan penguatan budaya organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Studi ini juga dapat menjadi referensi bagi praktisi dan akademisi dalam pengembangan sumber daya manusia di industri hiburan dan olahraga.

THEORETICAL FOUNDATIONS AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

Kinerja

Menurut Sutermeister dalam Daryanto dan Suryanto (2022:105) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap, kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan logistik.

Menurut Masram dan Mu'ah dalam Yusuf dan Maliki (2021:172), faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut: efektivitas dan efisiensi, otoritas wewenang), disiplin, dan inisiatif

Kompensasi

Menurut Masram dan Mu'ah dalam Yusuf dan Maliki (2020:195) salah satu cara yang efektif yang dilakukan oleh departemen personalia suatu perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, prestasi kerja serta kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan sebuah kompensasi.

Menurut Wibowo (2022:289) kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi sebagai apa yang diterima pekeraja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Rivai dan Sagala dalam Tegor dkk. (2020:93) mendefinisikan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Menurut Rivai dalam Mulia (2021:41), menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti distribusi jasa mereka pada perusahaan.

Budaya Organisasi

Menurut Sinambela (2022:551) budaya organisasi mempunyai peran dalam memengaruhi perilaku pegawai. Ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik dan sebagainya. Budaya organisasi berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal bagi pegawai jika dikelola dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat dioptimalkan.

Menurut Drucker dalam Sinambela (2022:554) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian berbagai masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap berbagai masalah.

Menurut Afandi (2018:97) budaya kerja merupakan suatu sistem, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Budaya perusahaan atau organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Menurut Afandi (2018:101) terdapat juga indikator-indikator budaya organisasi yaitu, pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai, kepercayaan dan filsafat, pelaksanaan kod etik, pelaksanaan seremoni, sejarah organisasi.

Kepuasan Kerja

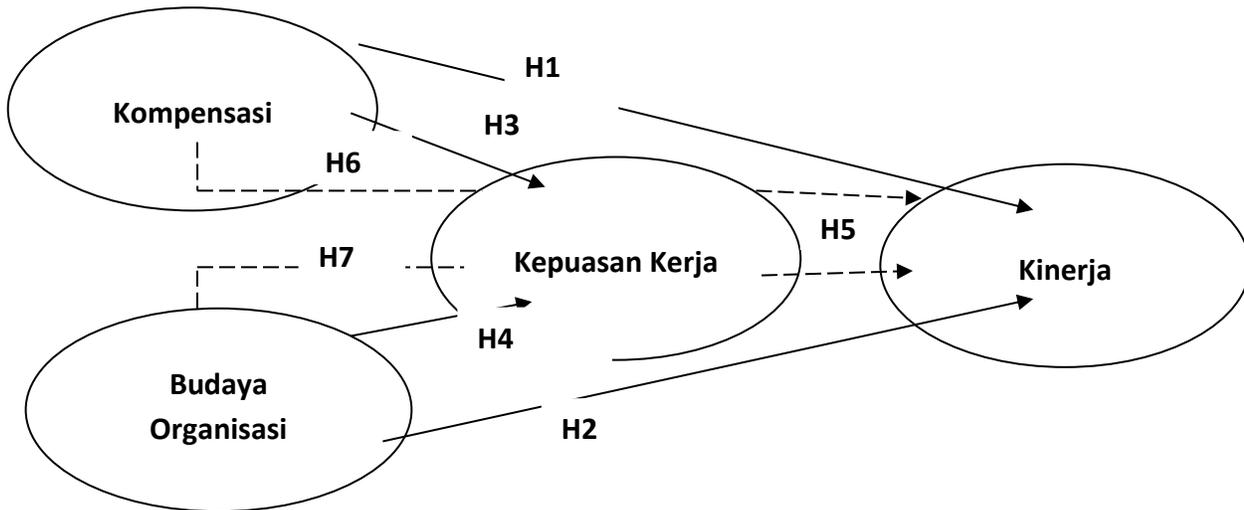
Menurut Tegor dkk. (2020:56). Kepuasan kerja dari masing-masing individu pekerja berlainan karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual, dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu tersebut.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2022:415) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Gibson dalam Tegor dkk. (2020:56) kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut berasal dan persepsi mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat *outcomes* intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang *outcomes* tersebut Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Menurut Gilmer dalam Tegor dkk. (2020:59) Kepuasan kerja adalah adanya kesempatan untuk maju, kemampuan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, factor instrinsuk dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek social dalam pekerjaan, komunikasi, fasilitas.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METHOD

Penelitian ini dilakukan di Modern Golf & Country Club, yang beralamat di Jalan Modern Golf Raya, Perumahan Modernland, Kota Tangerang, Banten 15117. Waktu penelitian selama tiga bulan, yaitu mulai bulan Mei 2024 sampai dengan bulan Agustus 2024. Menurut Sugiyono (2022:2) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Data yang diperoleh melalui penelitian ini adalah data empiris (teramati) yang mempunyai kriteria yaitu valid. Valid menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti.

Menurut Sugiyono (2022:80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *probability sampling*. Menurut Sugiyono (2022:82) *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, yaitu *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan

anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu, cara demikian dilakukan karena anggota populasi dianggap homogen.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan menggunakan bantuan perangkat lunak yaitu *SmartPLS* versi 3.2.9. Analisis data dengan menggunakan *software SmartPLS* adalah untuk memaksimalkan *explained variance* atau nilai R2 dari semua peubah laten endogen yang dilibatkan dalam diagram jalur. Dengan demikian, focus dari evaluasi model pengukuran dan model structural adalah pada ukuran-ukuran yang menunjukkan kemampuan prediktif dari model yang diajukan. Santosa & Paulus (2018). Langkah-langkah adalah sebagai berikut:

- a. Uji Validitas (*Loading Factor*)
- b. Uji Hipotesis (*Path Coefficients*)
- c. Uji Persamaan Dasar (*Inner Model*)
- d. Uji Nilai R2
- e. Uji Nilai F2
- f. Uji Model Fit

RESULT

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pramugolf di Modernland Tangerang

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	5	5%
2	Perempuan	95	95%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2024)

Frekuensi usia responden dibagi dalam 8 (delapan) kelompok usia

Tabel 2. Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	22 – 24 tahun	40	40%
2	25 – 27 tahun	24	24%
3	28 – 30 tahun	32	32%
4	31 – 33 tahun	0	0%
5	34 – 36 tahun	0	0%
6	37 – 39 tahun	0	0%

7	40 – 42 tahun	1	1%
8	43 – 45 tahun	0	0%
9	46 – 48 tahun	3	3%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2024)

Frekuensi lama bekerja responden di bagi dalam 8 (delapan) kelompok

Tabel 3. Lama Bekerja Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	1 – 2 tahun	28	28%
2	3 – 4 tahun	24	24%
3	5 – 6 tahun	24	24%
4	7 – 8 tahun	14	14%
5	9 – 10 tahun	6	6%
6	11 – 12 tahun	1	1%
7	13 – 14 tahun	0	0%
8	15 – 16 tahun	0	0%
9	17 – 18 tahun	2	2%
10	19 – 20 tahun	1	1%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2024)

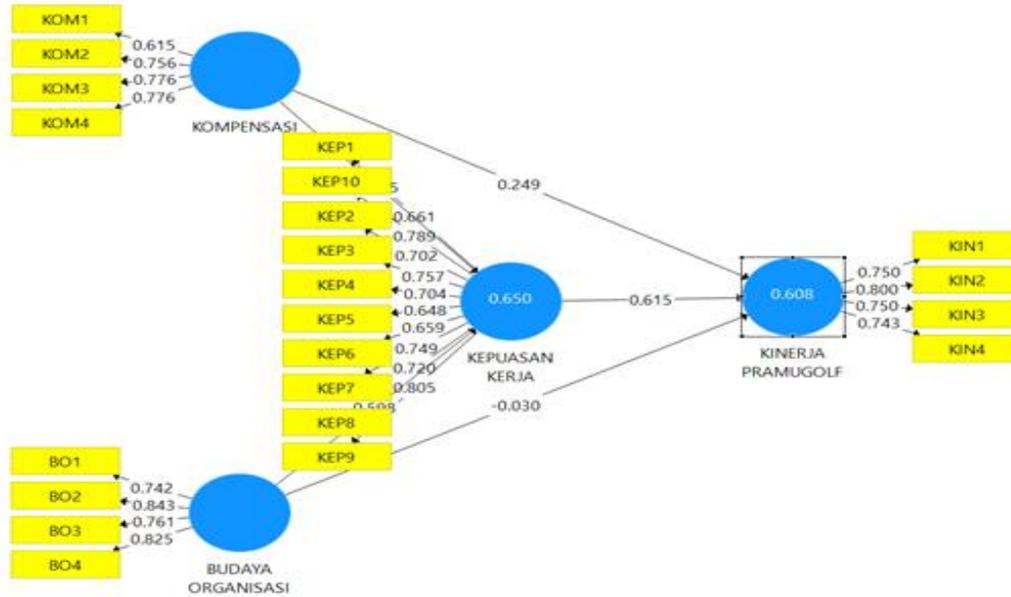
Frekuensi gaji dari responden yang diterima per bulannya

Tabel 4. Gaji Diterima

No	Gaji Diterima per bulan (Rp)	Frekuensi	Persentase
1	500.000-1.000.000	5	5%
2	1.000.000-1.500.000	24	24%
3	1.500.000-2.000.000	29	29%
4	2.000.000-2.500.000	42	42%
	Jumlah	100	100%

Sumber: Data primer diolah penulis (2024)

Hasil Uji Vliditas



Gambar 2. Diagram Konstruk

Validitas konvergen (*convergent validity*) dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score* item/indikator dengan *score* konstruknya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70 (Ghozali, 2021:35). Dalam tahap ini ada dua kriteria nilai yang akan dievaluasi, yaitu nilai *loading factor* dan nilai *average variance inflation factor* (AVE).

Uji Reabilitas Konstruk (*Construct Reability*)

Pada tahap uji reliabilitas dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* di atas 0,70 (Ghozali, 2021:37). Pengujian reliabilitas instrumen bertujuan untuk mengetahui konsistensi suatu instrumen.

Tabel 5. Nilai *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extract...	Copy to Clipboard:
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance ...	
BUDAYA ORGANISASI	0.804	0.813	0.872	0.630	
KEPUASAN KERJA	0.876	0.877	0.906	0.617	
KINERJA PRAMUGOLF	0.759	0.761	0.845	0.578	
KOMPENSASI	0.753	0.768	0.889	0.801	

Sumber: Output Data Program SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk keseluruhan konstruk berada di atas 0.70. Jadi konstruk kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pramugolf sudah memiliki reliabilitas yang baik atau terkategori reliabel.

Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefisient*)

Untuk mengetahui besarnya estimasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada nilai *original sample* yang merupakan nilai koefisien jalur. Untuk uji t atau uji signifikansi dapat diketahui dari nilai T statistik dan *p value*. Variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen apabila nilai T statistik > T tabel atau *p value* < 0,05 (Riyanto dan Hatmawan, 2020:232).

a. Uji Hipotesis Secara Langsung (*Direct Effect*)

Hasil pengujian pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagai berikut:

Tabel 6. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias ...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	
	Original Sample...	Sample Mea...	Standard Devia...	T Statistics (I...	P Values	
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.609	0.613	0.083	7.317	0.000	
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA PRAMUGOLF	0.086	0.081	0.130	0.658	0.511	
KEPUASAN KERJA -> KINERJA PRAMUGOLF	0.487	0.503	0.121	4.040	0.000	
KOMPENSASI -> KEPUASAN KERJA	0.262	0.262	0.079	3.295	0.001	
KOMPENSASI -> KINERJA PRAMUGOLF	0.301	0.291	0.109	2.775	0.006	

Sumber: Output Data Program SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan tabel di atas untuk variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramugolf dengan koefisien sebesar 0.301, budaya organisasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pramugolf ditunjukkan dengan koefisien sebesar 0.086, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0.262, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0.609, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramugolf dengan koefisien sebesar 0.487.

b. Uji Hipotesis Secara Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Dari hasil pengujian pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebagai berikut:

Table 7. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Path Coefficients

	Original Sample...	Sample Mea...	Standard Devia...	T Statistics (I...	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0.609	0.613	0.083	7.317	0.000
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA PRAMUGOLF	0.086	0.081	0.130	0.658	0.511
KEPUASAN KERJA -> KINERJA PRAMUGOLF	0.487	0.503	0.121	4.040	0.000
KOMPENSASI -> KEPUASAN KERJA	0.262	0.262	0.079	3.295	0.001
KOMPENSASI -> KINERJA PRAMUGOLF	0.301	0.291	0.109	2.775	0.006

Sumber: Output Data Program SmartPLS versi 3.2.9

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramugolf melalui kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.128, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramugolf melalui kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.296.

Uji F-Square

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan uji *F-Square* dilakukan untuk mengetahui prediktor variabel latent apakah memiliki pengaruh yang kecil (0,02), menengah (0,15), dan besar (0,35 pada level struktural, Ghazali (2021:74).

Uji R-Square

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai *R-Square* 0.75, 0.50, 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah, Ghazali (2021:73).

DISCUSSION

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pramugolf. Temuan ini mendukung Equity Theory (Adams, 1965), yang menyatakan bahwa karyawan menilai keadilan kompensasi berdasarkan kontribusi mereka dibandingkan dengan imbalan yang diterima. Dalam konteks klub golf, di mana pramugolf sering kali mengandalkan tip tambahan dan kompensasi langsung dari manajemen, sistem kompensasi

yang adil dan transparan menjadi kunci utama dalam meningkatkan persepsi kesejahteraan dan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan studi oleh Mahmood et al. (2021) di sektor hospitality, yang menemukan bahwa kompensasi finansial berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan layanan langsung. Implikasinya, manajemen Modern Golf & Country Club perlu memastikan struktur kompensasi yang kompetitif dan inklusif guna mempertahankan motivasi dan retensi tenaga kerja.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pramugolf

Kompensasi juga terbukti secara langsung meningkatkan kinerja pramugolf. Hal ini menguatkan Expectancy Theory (Vroom, 1964), yang menyatakan bahwa individu akan meningkatkan usaha ketika mereka percaya bahwa kinerja yang baik akan dihargai secara adil. Dalam lingkungan layanan premium seperti klub golf, kinerja pramugolf tidak hanya diukur dari aspek teknis, tetapi juga dari interaksi pelanggan, ketepatan waktu, dan profesionalisme—semua aspek yang dapat ditingkatkan melalui insentif yang jelas. Temuan ini selaras dengan penelitian Nasurdin et al. (2020), yang menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan di sektor jasa. Oleh karena itu, pengelola klub dapat mempertimbangkan penguatan sistem reward yang terukur dan terstruktur.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berbasis nilai, saling menghargai, dan mendukung sangat penting bagi kesejahteraan psikologis pramugolf. Budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) dan pengakuan, yang menjadi sumber motivasi intrinsik. Temuan ini mendukung penelitian Cameron & Quinn (2011) dalam Competing Values Framework, yang menekankan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung (clan culture) cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Di lingkungan kerja hierarkis seperti klub golf, penguatan budaya inklusif dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pramugolf

Meskipun budaya organisasi berdampak positif terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsungnya terhadap kinerja pramugolf tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja tanpa adanya mekanisme mediasi. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Ali & Ahmed (2022), yang menyatakan

bahwa budaya organisasi sering kali membutuhkan variabel antara seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja untuk memengaruhi hasil kinerja. Artinya, nilai-nilai organisasi harus diinternalisasi terlebih dahulu oleh karyawan sebelum mendorong perubahan perilaku kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu membangun saluran komunikasi yang efektif dan pelatihan budaya untuk memastikan bahwa nilai organisasi benar-benar dihayati oleh pramugolf.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pramugolf

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pramugolf, yang menguatkan Job Satisfaction-Performance Link dalam literatur manajemen SDM (Judge et al., 2001). Karyawan yang puas cenderung lebih terlibat secara emosional, memiliki motivasi tinggi, dan lebih proaktif dalam menjalankan tugas. Dalam konteks layanan langsung seperti pramugolf, kepuasan kerja dapat memengaruhi kualitas interaksi dengan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Temuan ini mendukung penelitian meta-analitik oleh Ricketta (2008), yang menunjukkan korelasi moderat hingga kuat antara kepuasan kerja dan kinerja individu.

6. Peran Mediasi Kepuasan Kerja antara Kompensasi dan Kinerja

Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory (Blau, 1964), di mana karyawan yang merasa dihargai secara finansial cenderung membalasnya dengan kinerja yang lebih baik. Mediasi ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen SDM, di mana kompensasi harus dipadukan dengan upaya peningkatan kesejahteraan kerja.

7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Kepuasan kerja juga secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pramugolf. Meskipun pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tidak signifikan, pengaruh tidak langsung melaluinya sangat kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai enabler yang menciptakan kondisi psikologis positif, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan model JD-R (Job Demands-Resources) (Bakker & Demerouti, 2017), yang menyatakan bahwa sumber daya organisasi seperti budaya positif meningkatkan motivasi melalui mekanisme kesejahteraan kerja. Implikasinya,

budaya organisasi harus dikembangkan secara konsisten sebagai investasi jangka panjang dalam peningkatan kinerja.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kompensasi dan budaya organisasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja pramugolf, serta bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam meningkatkan kinerja di Modern Golf & Country Club, Tangerang. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pramugolf secara langsung, yang menunjukkan bahwa insentif finansial tetap menjadi pendorong utama motivasi dan produktivitas dalam sektor layanan premium. Namun, budaya organisasi, meskipun tidak berdampak langsung secara signifikan terhadap kinerja, menunjukkan pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Hal ini menegaskan peran penting dimensi non-finansial dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung. Temuan ini menguatkan kerangka Social Exchange Theory dan Job Demands-Resources (JD-R) Model, di mana pertukaran yang adil antara organisasi dan karyawan—baik secara material maupun sosial—mendorong komitmen dan kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian memberikan implikasi strategis bagi manajemen klub golf dan fasilitas rekreasi serupa. Pertama, sistem kompensasi harus dirancang secara transparan dan kompetitif untuk memastikan persepsi keadilan dan meningkatkan motivasi langsung. Kedua, meskipun budaya organisasi tidak langsung meningkatkan kinerja, penguatan nilai organisasi, komunikasi terbuka, dan iklim kerja yang inklusif sangat penting untuk membangun kepuasan kerja jangka panjang. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan, program penghargaan non-moneter, dan kegiatan tim perlu dikembangkan secara konsisten. Ketiga, kepuasan kerja terbukti sebagai linchpin yang menghubungkan faktor struktural (kompensasi dan budaya) dengan hasil kinerja, sehingga manajemen perlu memantau dan mengevaluasi tingkat kepuasan karyawan secara berkala melalui survei dan feedback mechanism.

Studi ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan menguji hubungan kompleks antara kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja dalam konteks tenaga layanan khusus—pramugolf—yang belum banyak diteliti, terutama

di negara berkembang seperti Indonesia. Temuan mendukung validitas model mediasi dalam sektor jasa berbasis pengalaman, serta menegaskan bahwa variabel-variabel tradisional seperti kompensasi tetap relevan, tetapi harus dipahami dalam kerangka holistik yang melibatkan aspek psikologis karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model dengan memasukkan variabel-variabel tambahan seperti komitmen organisasi, keterlibatan kerja (work engagement), atau dukungan manajerial sebagai mediator atau moderator. Selain itu, pendekatan lintas sektor atau lintas lokasi (multi-club) dapat meningkatkan generalisasi temuan. Penggunaan metode campuran (mixed methods) juga dianjurkan untuk memperdalam pemahaman kualitatif terhadap dinamika kerja pramugolf.

Studi ini terbatas pada satu lokasi dan populasi pramugolf di Tangerang, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya generalisasi ke konteks lain. Selain itu, desain penelitian bersifat lintas-seksi (cross-sectional), sehingga kausalitas harus diinterpretasikan dengan hati-hati.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan-1. Riau: Zanafa Publishing.
- Daryanto, Bambang Suryanto. 2022. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Elvera, dan Yesita Astarina. 2022. *Metodologi Penelitian*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ghozali, Imam. 2021. *Partial Least Square Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*. Cetakan ketiga. Semarang: Penerbit UNDIP.
- Hamid, Rahmad Solling dan Suhardi M Anwar. 2019. *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. Cetakan-1. Jakarta: PT. Inkubator Penulis Indonesia.
- Mulia, Rizki Afri. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi dalam Peningkatan Kinerja)*. Cetakan Pertama. Purbalingga: Penerbit Eureka Media Aksara.
- Riyanto, Slamet dan Aglis Andhita Hatmawan. 2020. *Metodologi Riset Penelitian Kuantitatif*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Penerbit Deepublish Publisher.
- Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela. 2022. *Manajemen Kinerja. Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

- Solihin, Mahmud dan Dwi Ratmono. 2020. *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 7.0-Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Sugeng, Bambang. 2020. *Fundamental Metodologi Penelitian Kuantitatif (Eksplanatif)*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbitan CV. Budi Utama).
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Penerbit Alfabeta.
- Tegor dkk. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Deepublish.
- Wibowo. 2022. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke-13. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Yusuf, Furtasan Ali dan Budi Ilham Maliki. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia (suatu Pendekatan Fungsional Teoritis dan Aplikatif)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ratih, Ida Ayu Nyoman dkk. 2023. “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Cargo Kita Di Gianyar”. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Setiani, Yeni dan Febriani. 2023. “Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomarco Prismatama Jakarta”. Universitas Dian Nusantara.
- Sutrisno, Matius. 2021. “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di Yayasan X”. Jurnal Ilmiah Indonesia. Universitas Ciputra Citraland CBD Boulevard Surabaya.
- Wahyutomo, Dito dan Zikri. 2024. “Budaya Organisasi sebagai Faktor Yang Berpengaruh dalam Menentukan Kinerja Karyawan dan Kualitas Layanan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”. Jurnal Minfo Polgan. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Bengkalis.
- Wijayanti, Firda Nur dkk. 2024. “Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai variabel *Intervening* Pada PT. Maxipro Group Indonesia”. *Journal of Sharia Management and Bussiness*. Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
- Yanti, Isma Putri dkk. 2023. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”. Jurnal Kendali Akuntansi. Universitas Islam Majapahit.
- Yuda, Alif Putra dan Suharnomo. 2024. “Pengaruh Disiplin Kerja, Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Perspektif Ekonomi Islam Pada Pegawai *Main Office* PT. Kanindo Makmur Jaya”. Universitas Diponegoro.
- Zahro, Sofiyatuz dkk. 2024. “Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pegawai Puskesmas Wonoayu”. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.