

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA BIRO ORGANISASI PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh :

¹Zulkifli Warwei, ²Andi Irwan, ³Wa Ode Likewati

^{1,2,3}Departemen Manajemen, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
Jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 1, Mariat Pantai, Distrik Aimas, Kabupaten Sorong, Provinsi Papua Barat
Daya, kode pos 98418, Indonesia

e-mail : Andiirwan261@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of Organizational Culture, Compensation, and Job Satisfaction on employee performance at the Office of the Organizational Bureau of Southwest Papua Province. The method used in this study is a quantitative method with 35 employees as respondents who were used as samples. The saturated sampling technique, namely the entire population was sampled because the population size was below 100 people, where the data collection technique used a questionnaire. The analysis used in this study was a quantitative analysis of multiple linear regression tests. The results of simultaneous testing of the variables of Organizational Culture, Compensation, and Job Satisfaction have a positive and significant influence on employee performance variables, as evidenced by the results of the simultaneous test with a significance value of $f < \alpha$ ($0.000 < 0.05$). The results of partial testing of the Organizational Culture variable did not significantly influence employee performance variables with a significance value of $f < \alpha$ ($0.926 > 0.05$). The results of partial testing of the Compensation variable had an influence but was not significant $f < \alpha$ ($0.356 > 0.05$). Job satisfaction had a significant effect on employee performance with a significance value of $f < \alpha$ ($0.008 > 0.05$).

Keywords: Organizational Culture, Compensation, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Biro Organisasi provinsi papua barat daya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jumlah responden 35 pegawai yang dijadikan sebagai sampel dengan teknik pengambilan sampel jenuh yaitu keseluruhan populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi dibawah dari 100 orang, dimana teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif uji regresi linear berganda. Hasil pengujian secara simulltan variabel Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai yang dibuktikan berdasarkan hasil uji simultan dengan nilai signifikansi $f < \alpha$ ($0,000 < 0,05$). Hasil pengujian secara parsial variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai signifikansi $f < \alpha$ ($0,926 > 0,05$). Hasil pengujian secara parsial variabel Kompensasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan $f < \alpha$ ($0,356 > 0,05$).

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi $f < \alpha$ (0,008 > 0,05).

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja aparatur sipil negara menjadi faktor penting karena merupakan ujung tombak keberhasilan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya. Salah satu aspek yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara adalah budaya organisasi dan sistem kompensasi yang diterapkan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. ASN diharapkan menjadi motor penggerak reformasi birokrasi, pelaksana kebijakan publik, serta pemberi pelayanan kepada masyarakat secara profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kinerja.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam beraktivitas. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku positif aparatur sipil negara, meningkatkan loyalitas, serta mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Budaya organisasi yang baik memberikan identitas kepada aparatur sipil negara, membangun komitmen terhadap tujuan bersama, serta meningkatkan kohesi dan stabilitas sosial dalam organisasi.

Di sisi lain, kompensasi yang adil dan memadai juga menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara. Menurut Milkovich dan Newman (2011), kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan yang memotivasi aparatur sipil negara untuk bekerja lebih baik. Kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dan kinerja aparatur sipil negara dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja aparatur sipil negara.

Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif aparatur sipil negara terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti lingkungan kerja, hubungan antaraparatur sipil negara, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang. Aparatur sipil negara yang merasa puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik. Greenberg dan Baron (2008) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja individu.

Kinerja aparatur sipil negara merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Rivai (2014:548) mendefinisikan kinerja sebagai realisasi dari hasil kerja seorang aparatur sipil negara dalam rangka memenuhi tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur sipil negara adalah hasil konkret dari usaha aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya berdasarkan standar dan target yang ditetapkan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, serta manajemen

operasi. Manajemen sumber daya manusia ini menjadi bidang kajian penting dalam perusahaan karena masalah yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja, tetapi juga masalah sumber daya manusia yang merupakan pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Secara umum, pengertian Manajemen Sumber daya Manusia adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2015), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian remunerasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Handoko pengertian manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan seleksi, perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Henry Simamora definisi manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian remunerasi, serta pengelolaan individu anggota kelompok pekerja.

Menurut Melayu Hasibuan, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur peran hubungan kerja agar dapat secara efektif dan efisien dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat.

Budaya organisasi adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan pengalaman bersama yang dialami oleh orang-orang dalam organisasi tertentu dari lingkungan sosial mereka. Semua organisasi mempunyai budaya, meskipun pada organisasi-organisasi tertentu mudah diidentifikasi dan mempunyai lebih banyak pengaruh (yaitu lebih kuat) baik terhadap personalia maupun pelanggan dari pada yang lain. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi, (Arifin, 2017:24)

Banyak kalangan yang memandang organisasi hanya sebagai suatu bentuk pelembagaan yang dipergunakan sebagai alat untuk mengoordinasikan dan mengendalikan sekelompok orang. Untuk itu, organisasi terdiri dari tingkatan-tingkatan secara vertikal, departemen, hubungan wewenang dan sebagainya. Namun organisasi sebenarnya lebih dari itu. Bila diibaratkan, organisasi sama halnya seperti manusia. Ia memiliki kepribadian yang bisa saja fleksibel, tidak ramah, inovatif dan bahkan konservatif. Arifin (2017:26)

Begitu pentingnya budaya dalam organisasi sehingga banyak teoritis organisasi akhir-akhir ini telah mengakui dan menyadari bahwa budaya dapat memberikan warna tersendiri di dalam hubungan antar anggota-anggota di dalam organisasi. Budaya juga dipandang sebagai variabel independen yang mempengaruhi perilaku anggota guna meningkatkan kinerja mereka dan organisasi. Jika budaya itu telah melembaga di dalam organisasi, maka pengorganisasian dan pengendalian atas anggota-anggotanya akan lebih mudah untuk dikontrol sebagaimana individu mengontrol dirinya sendiri. (Arifin (2017:26)

Arifin (2017 26) mendefinisikan pengertian budaya organisasi (*Organizational Cultur*) dapat diartikan sebagai satu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu. Ia dinilai sebagai karakteristik-karakteristik yang memberikan nilai-nilai pada organisasi. Melalui budaya organisasi, organisasi memiliki identitas yang membedakannya dengan organisasi lain.

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Definisi tersebut menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.

Busro (2018:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Sistem makna tersebut telah dimiliki dan diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi, sehingga seluruh system makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Menurut Robbins dan Judge, terjemahan (2015:355) mengatakan : Budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

Uha (2015 : 3), menyatakan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terikat secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula. Definisi sederhana di atas memberi petunjuk bahwa organisasi dapat disoroti dari dua sudut pandang, yaitu sebagai wadah berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi antara orang-orang yang berada di dalamnya.

Priyono & Marnis (2016) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Wibowo (2017) berpendapat bahwa kompensasi pada hakikatnya adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberi kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberi kontribusi positif bagi kemajuan organisasi.

Menurut Widyaningrum (2019) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk imbal jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada perusahaan, di mana penghargaan tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Sedangkan Salim *et. al.*, (2022) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan baik berupa finansial maupun non finansial sebagai balas jasa kepada karyawan atas pengorbanan sumber daya (waktu, tenaga, dan pikiran) yang telah mereka curahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya tentang kompensasi, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah suatu bentuk imbal jasa atau pemberian penghargaan kepada karyawan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan atas pengorbanan sumber daya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik

dan penting bagi karyawan, perusahaan dan masyarakat. Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Badriyah (2015:228).

Menurut Wexley dan Yuki dalam Badriyah (2015:237) teori-teori tentang kepuasan kerja terdiri atas :

1. Teori Perbandingan Interpersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaannya kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Tingkat kepuasan seseorang bergantung pada caranya merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, ataupun di tempat lain.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier (hygiene factors)* dan *satisfier (motivators)*.

Satisfier atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab, dan promosi. Sekalipun demikian, ketidakadaan kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Keberadaan kondisi-kondisi tersebut membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi yang baik. Oleh sebab itu, faktor ini disebut sebagai pemuas.

Hygiene factors adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, yaitu gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status. Keberadaan kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, dan sebaliknya ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketiga seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. Akan tetapi, dalam kenyataannya, di Indonesia dan beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat maksimal. Badriyah (2015:227)

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting bagi karyawan, perusahaan, dan masyarakat, dimana kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Badriyah (2015:228)

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal.

Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Martoyo (2015:156) bahwa kepuasan kerja (*job sati-sfaction*) dimaksudkan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Badriyah (2015:229) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Wirawan (2014) bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi aparatur sipil negara mengenai pekerjaannya dan konteks pekerjaannya, merupakan sikap yang paling banyak diteliti. Kepuasan kerja merupakan penilaian mengenai persepsi karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan, pengalaman emosional di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap aparatur sipil negara mengenai berbagai aspek dan konteks dari pekerjaan.

Kinerja aparatur sipil negara merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2014:548) mendefinisikan kinerja sebagai realisasi dari hasil kerja seorang aparatur sipil negara dalam rangka memenuhi tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur sipil negara adalah hasil konkret dari usaha aparatur sipil negara dalam menjalankan tugasnya berdasarkan standar dan target yang ditetapkan organisasi

Kinerja aparatur sipil negara pada dasarnya terbentuk setelah aparatur sipil negara merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan aparatur sipil negara belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja aparatur sipil negara akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar keyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja ada suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Afandi (2018:85) mengatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran

husus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau denagn memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi

Menurut Sudaryo, dkk (2018:204) mengemukakan bahwa kinerja aparatur sipil negara sebagai potensi yang dimiliki sumber daya manusia merupakan suatu kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan yang atau tidak.

Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi, maka segala apa yang yang diprogramkan dan direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya dapat segera terealisasi. Meskipun demikian, tetapi tidak semua aparatur sipil negara memiliki kinerja yang tinggi, terdapat berbagai tingkat kinerja yang dimiliki aparatur sipil negara. Sopiah dan Sangadji (2018:350) mengatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis. Pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian, sehingga memerlukan metode pengumpulan data yang tepat agar menghasilkan data yang sesuai. Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini : Kousioner, Observasi dan Dokumentasi. Sampel secara sederhana diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi (Amin et al., 2023). Sehingga jumlah sampel ditentukan sebanyak 35 orang pegawai. Dari data hasil penelitian yang dikumpulkan, selanjutnya dilakukan analisis terhadap variabel-variabel penelitian dengan menggunakan metode analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS Versi 26 dengan rumus yang digunakan (Sahir, 2021:52) adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

HASIL PENELITIAN

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan akurat. Instrumen dikatakan valid apabila butir pertanyaan yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk atau konsep yang hendak diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan terhadap seluruh item pernyataan dalam kuesioner dengan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment, yaitu dengan membandingkan nilai *r* hitung setiap item dengan nilai *r* tabel pada tingkat signifikansi tertentu.

Sejalan dengan itu, Arikunto (2020) menyatakan bahwa suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi item-total (*r hitung*) lebih besar daripada nilai *r tabel* pada derajat kebebasan tertentu dan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penggunaan derajat kebebasan dalam uji validitas berfungsi sebagai landasan teoritis dan teknis dalam menilai kualitas instrumen penelitian kuantitatif.

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

No	r hitung	r tabel	Ket
1	0,696	0,349	Valid
2	0,709	0,349	Valid
3	0,709	0,349	Valid
4	0,740	0,349	Valid
5	0,527	0,349	Valid
6	0,378	0,349	Valid
7	0,499	0,349	Valid
8	0,591	0,349	Valid
9	0,755	0,349	Valid
10	0,755	0,349	Valid
11	0,686	0,349	Valid
12	0,683	0,349	Valid
13	0,778	0,349	Valid
14	0,774	0,349	Valid
15	0,899	0,349	Valid
16	0,720	0,349	Valid
17	0,778	0,349	Valid
18	0,774	0,349	Valid
19	0,899	0,349	Valid
20	0,720	0,349	Valid
21	0,778	0,349	Valid
22	0,774	0,349	Valid
23	0,899	0,349	Valid
24	0,720	0,349	Valid
25	0,696	0,349	Valid
26	0,709	0,349	Valid
27	0,709	0,349	Valid
28	0,740	0,349	Valid

Hasil Olahan Data ; SPSS 26

Tabel 2. Uji Validitas Variabel Kompensasi

No	r hitung	r tabel	Ket
1	0,775	0,349	Valid
2	0,687	0,349	Valid
3	0,736	0,349	Valid
4	0,780	0,349	Valid
5	0,608	0,349	Valid
6	0,433	0,349	Valid
7	0,619	0,349	Valid
8	0,618	0,349	Valid
9	0,781	0,349	Valid
10	0,746	0,349	Valid
11	0,699	0,349	Valid
12	0,742	0,349	Valid
13	0,775	0,349	Valid
14	0,687	0,349	Valid
15	0,736	0,349	Valid
16	0,780	0,349	Valid

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

No	r hitung	r tabel	Ket
1	0,783	0,349	Valid
2	0,787	0,349	Valid
3	0,800	0,349	Valid
4	0,722	0,349	Valid
5	0,660	0,349	Valid
6	0,706	0,349	Valid
7	0,844	0,349	Valid
8	0,675	0,349	Valid
9	0,691	0,349	Valid
10	0,594	0,349	Valid
11	0,676	0,349	Valid
12	0,696	0,349	Valid
13	0,753	0,349	Valid
14	0,602	0,349	Valid
15	0,500	0,349	Valid
16	0,587	0,349	Valid
17	0,710	0,349	Valid
18	0,614	0,349	Valid
19	0,792	0,349	Valid
20	0,783	0,349	Valid
21	0,787	0,349	Valid
22	0,800	0,349	Valid
23	0,722	0,349	Valid
24	0,695	0,349	Valid

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Tabel 4. Uji Validitas Kinerja Pegawai

No	r hitung	r tabel	Ket
1	0,739	0,349	Valid
2	0,786	0,349	Valid
3	0,893	0,349	Valid
4	0,864	0,349	Valid
5	0,870	0,349	Valid
6	0,753	0,349	Valid
7	0,774	0,349	Valid
8	0,732	0,349	Valid
9	0,727	0,349	Valid
10	0,744	0,349	Valid
11	0,841	0,349	Valid
12	0,816	0,349	Valid
13	0,816	0,349	Valid
14	0,796	0,349	Valid
15	0,680	0,349	Valid
16	0,517	0,349	Valid
17	0,739	0,349	Valid
18	0,786	0,349	Valid
19	0,893	0,349	Valid
20	0,863	0,349	Valid
21	0,727	0,349	Valid
22	0,744	0,349	Valid
23	0,841	0,349	Valid
24	0,816	0,349	Valid
25	0,739	0,349	Valid

No	r hitung	r tabel	Ket
26	0,786	0,349	Valid
27	0,893	0,349	Valid
28	0,863	0,349	Valid

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Secara keseluruhan, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan pada variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai telah memenuhi syarat validitas. Oleh karena itu, seluruh item pernyataan layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya, baik untuk pengujian hipotesis maupun analisis statistik lanjutan, sehingga hasil penelitian yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat keakuratan dan keandalan yang tinggi.

Uji reliabilitas dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui tingkat konsistensi dan keandalan instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang relatif stabil dan konsisten apabila digunakan pada waktu dan kondisi yang berbeda, sehingga dapat dipercaya untuk menggambarkan fenomena yang diteliti.

Tabel 5. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.965	28

Data Hasil olahan : SPSS 26

Tabel 6. Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	16

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Tabel 7. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	24

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Tabel 8. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.976	28

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian pada variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dinyatakan reliabel karena seluruh item variable $>0,60$. Oleh karena itu, instrumen penelitian layak digunakan dalam analisis statistik lanjutan dan pengujian hipotesis, sehingga hasil penelitian yang diperoleh diharapkan memiliki tingkat keakuratan dan kepercayaan yang tinggi.

Melalui analisis deskriptif statistik, data disajikan dalam bentuk nilai rata-rata (mean), nilai minimum dan maksimum, serta standar deviasi. Penyajian data ini diharapkan dapat memberikan pemahaman awal mengenai tingkat lingkungan kerja dan budaya organisasi serta implikasinya terhadap kinerja pegawai, sebelum dilakukan analisis statistik inferensial untuk menguji hipotesis penelitian secara lebih mendalam

Tabel 9. Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	35	87	140	113:00:00	13.612
Kompensasi	35	54	80	66.71	7.335
Kepuasan Kerja	35	79	120	99:06:00	10.962
Kinerja Pegawai	35	88	140	117:17:00	13.889
Valid N (listwise)	35				

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, nilai rata-rata (mean) variabel X1 sebesar 113,00. Nilai mean tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian yang relatif tinggi terhadap variabel X1, yang mencerminkan kondisi variabel tersebut berada pada kategori baik sesuai dengan indikator yang digunakan dalam penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek yang membentuk variabel X1 telah dipersepsikan positif oleh responden.

Selanjutnya, variabel X2 memiliki nilai mean sebesar 66,71. Nilai ini menggambarkan tingkat persepsi responden yang cukup baik terhadap variabel X2, meskipun berada pada tingkat yang lebih rendah dibandingkan variabel X1. Kondisi tersebut menunjukkan masih terdapat ruang untuk peningkatan pada beberapa indikator variabel X2 agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap variabel dependen.

Adapun variabel X3 menunjukkan nilai mean sebesar 99,06. Nilai ini mengindikasikan bahwa secara umum responden menilai variabel X3 berada pada kategori baik. Persepsi positif terhadap variabel X3 mencerminkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah berjalan dengan cukup efektif dalam mendukung tujuan organisasi dan aktivitas kerja pegawai.

Sementara itu, variabel Y sebagai variabel dependen memiliki nilai mean sebesar 117,17. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa tingkat Y secara keseluruhan berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan kondisi kinerja atau hasil yang relatif baik. Dengan demikian, hasil statistik deskriptif ini memberikan gambaran awal bahwa variabel-variabel independen memiliki tingkat persepsi yang positif dan berpotensi berkontribusi terhadap pencapaian variabel Y.

Uji F atau uji simultan dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini bertujuan untuk menilai apakah model regresi yang digunakan mampu menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara signifikan.

Tabel 10. Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.127.201	3	1.709.067	37.004	.000b
	Residual	1.431.771	31	46.186		
	Total	6.558.971	34			

a Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Organisasi

Hasil Olah Data : SPSS 26

Berdasarkan hasil pengujian simultan (uji F) yang dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh nilai Mean Square Regression sebesar 1.079.067 dan Mean Square Residual sebesar 46.186. Nilai tersebut menunjukkan adanya perbedaan yang cukup besar antara variasi yang dapat dijelaskan oleh model regresi dengan variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model, sehingga secara statistik model regresi memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel dependen.

Uji parsial (uji t) dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah setiap variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak, dengan mengendalikan pengaruh variabel independen lainnya yang terdapat dalam model regresi.

Tabel 11. Uji Regresi Linier Berhanda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.484	10.989		.772	.446
	Budaya Organisasi	.032	.340	.031	.094	.926
	Kompensasi	-.560	.598	-.296	-.937	.356
	Kepuasan Kerja	1.438	.508	1.135	2.828	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Data Hasil Olahan : SPSS 26

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa nilai konstanta (constant) memiliki koefisien beta sebesar 8,484. Nilai konstanta tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja dianggap konstan atau bernilai nol, maka kinerja pegawai tetap memiliki nilai dasar sebesar 8,484. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini menunjukkan arah hubungan yang positif, namun secara statistik belum signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai, cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja, meskipun pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tetap memiliki peran dalam membentuk perilaku kerja pegawai, tetapi belum menjadi faktor penentu utama dalam peningkatan kinerja.

Secara teoritis, budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak (Schein, 2010). Schein menegaskan bahwa budaya organisasi memengaruhi cara pegawai berpikir, merasakan, dan bertindak dalam lingkungan kerja. Namun demikian, pengaruh budaya terhadap kinerja seringkali bersifat jangka panjang dan tidak selalu langsung terlihat dalam hasil kinerja individu.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai, seperti komitmen dan loyalitas, tetapi dampaknya terhadap kinerja sangat bergantung pada sejauh mana nilai-nilai budaya tersebut dipahami dan diinternalisasi oleh pegawai.

Apabila internalisasi budaya belum optimal, maka pengaruhnya terhadap kinerja cenderung lemah atau tidak signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahman & Yusuf (2021) Budaya organisasi dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan pengawasan.

Tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini juga dapat disebabkan oleh faktor kontekstual organisasi, seperti karakteristik birokrasi, sistem kerja yang bersifat formal, serta dominasi aturan dan prosedur. Dalam kondisi tersebut, pegawai cenderung lebih dipengaruhi oleh regulasi formal dibandingkan nilai-nilai budaya organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, meskipun budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, ketidaksignifikanan pengaruh tersebut menunjukkan perlunya upaya penguatan internalisasi budaya secara berkelanjutan. Organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya tidak hanya disosialisasikan, tetapi juga diterapkan secara nyata melalui keteladanan pimpinan, sistem penilaian kinerja, dan mekanisme penghargaan agar budaya organisasi benar-benar mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Selain itu, karakteristik organisasi yang relatif baru di Provinsi Papua Barat Daya juga memengaruhi tingkat internalisasi budaya organisasi. Sebagai daerah otonomi baru, proses pembentukan nilai, norma, dan identitas organisasi masih berada pada tahap penyesuaian dan konsolidasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Schein (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi membutuhkan waktu untuk berkembang dan mengakar. Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi mulai terbentuk dan berpengaruh terhadap perilaku kerja pegawai, pengaruh tersebut belum sepenuhnya kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara kuantitatif.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan atau perubahan dalam sistem kompensasi belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata. Meskipun kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia, dalam konteks tertentu pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung.

Secara teoritis, kompensasi didefinisikan sebagai seluruh bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi (Milkovich & Newman, 2008). Teori ini menekankan bahwa kompensasi berfungsi sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai. Namun demikian, efektivitas kompensasi dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada sistem, keadilan, dan persepsi pegawai terhadap kompensasi tersebut.

Herzberg (1959) melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kompensasi termasuk dalam faktor higienis yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi dan kinerja. Dalam perspektif ini, kompensasi yang memadai hanya menjaga pegawai agar tidak merasa tidak puas, namun belum tentu mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Hal ini dapat menjelaskan mengapa kompensasi dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui perspektif Equity Theory yang dipelopori oleh Adams (1965). Teori ini menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi. Apabila pegawai merasa bahwa kompensasi yang diterima sudah

adil dan setara, maka kompensasi tidak lagi menjadi faktor pembeda dalam meningkatkan kinerja, melainkan dianggap sebagai hak normatif yang sudah sewajarnya diterima. Dalam konteks organisasi sektor publik, kompensasi umumnya bersifat standar dan diatur oleh regulasi pemerintah. Hal ini sejalan dengan pendapat Dessler (2020) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi di sektor publik cenderung kurang fleksibel dan tidak sepenuhnya berbasis kinerja. Akibatnya, kompensasi tidak memberikan dorongan tambahan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.

Beberapa penelitian terdahulu juga menemukan hasil serupa, di antaranya penelitian oleh Rahman & Yusuf (2021) yang menekankan bahwa Budaya organisasi dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan pengawasan.. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kompensasi bukan faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks birokrasi pemerintahan.

Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kompensasi akan efektif meningkatkan kinerja apabila dikaitkan secara langsung dengan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Apabila hubungan tersebut lemah atau tidak jelas, maka kompensasi cenderung tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pendekatan lain yang relevan adalah Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja, karena mampu menumbuhkan motivasi internal pegawai. Ketika pegawai merasa puas karena pekerjaannya memberikan tantangan dan penghargaan yang layak, maka mereka akan menunjukkan komitmen dan performa kerja yang lebih tinggi.

Selain itu, Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) juga memberikan landasan kuat dalam menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Maslow menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri akan mendorong individu untuk mencapai potensi maksimalnya. Dalam konteks pekerjaan, pegawai yang merasa dihargai, diterima dalam lingkungan kerja, dan diberi kesempatan untuk berkembang akan menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi, yang selanjutnya tercermin dalam peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Dari perspektif perilaku organisasi, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja, khususnya dalam pekerjaan yang menuntut tanggung jawab dan interaksi sosial tinggi. Pegawai yang puas cenderung memiliki sikap kerja positif, tingkat kehadiran yang lebih baik, serta kesediaan untuk memberikan usaha ekstra (*extra-role behavior*). Hal ini memperkuat argumen bahwa kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi hasil kerja individu, tetapi juga efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu, seperti penelitian Sutrisno, Bambang (2021) yang menemukan bahwa Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN.. Penelitian lain oleh Rahayu, Dwi (2020) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Konsistensi hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik di sektor swasta maupun sektor publik.

4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Secara Bersama – Sama Terhadap Kinerja Pegawai

Secara simultan, variabel-variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi terbukti berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hal ini

menunjukkan bahwa kombinasi variabel independen mampu memberikan kontribusi yang bermakna dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen, dibandingkan jika variabel-variabel tersebut dianalisis secara terpisah.

Hasil ini juga mengindikasikan bahwa model penelitian telah disusun dengan baik dan sesuai dengan fenomena empiris yang diteliti. Perbedaan nilai Mean Square yang cukup signifikan antara regression dan residual memperkuat temuan bahwa variasi data dependen lebih banyak dijelaskan oleh model dibandingkan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Dengan demikian, berdasarkan hasil uji F yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000^b, maka hipotesis yang menyatakan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen dapat diterima. Temuan ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan pembahasan pada pengujian hipotesis secara parsial serta implikasi teoritis dan praktis dari hasil penelitian.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X1) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut belum sepenuhnya signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku dalam organisasi telah dipahami oleh pegawai, tetapi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Budaya organisasi masih berfungsi sebagai pedoman normatif dan belum menjadi pendorong utama peningkatan kinerja pegawai secara nyata.

Selanjutnya, komitmen pegawai (X2) menunjukkan pengaruh terhadap kinerja, namun tingkat pengaruhnya relatif terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional, rasa memiliki, serta keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi belum sepenuhnya termanifestasi dalam pencapaian kinerja yang optimal. Komitmen yang dimiliki pegawai cenderung bersifat formal dan administratif, sehingga belum mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Berbeda dengan kedua variabel tersebut, kepuasan kerja (X3) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menegaskan bahwa aspek psikologis dan afektif pegawai, seperti rasa puas terhadap pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja, merupakan faktor dominan yang mendorong peningkatan kinerja. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, tanggung jawab, dan kualitas kerja yang lebih baik.

Secara simultan, variabel budaya organisasi, komitmen, dan kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai, meskipun tingkat pengaruh masing-masing variabel berbeda. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara faktor kultural, psikologis, dan sikap kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak dapat dicapai melalui satu pendekatan tunggal, melainkan memerlukan strategi yang terpadu dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka saran-saran berikut disusun sebagai bentuk rekomendasi yang diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan akademik. Saran ini ditujukan kepada pihak-pihak terkait sebagai bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai serta pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Saran

1. Berdasarkan kesimpulan tersebut, pimpinan organisasi disarankan untuk memperkuat implementasi budaya organisasi agar tidak hanya bersifat simbolik, tetapi benar-benar diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari. Hal ini dapat dilakukan melalui keteladanan pimpinan, sosialisasi nilai-nilai organisasi secara konsisten, serta pengintegrasian budaya organisasi ke dalam sistem penilaian kinerja pegawai.
2. Terkait komitmen pegawai, organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang mampu menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Pemberian kepercayaan, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan karier yang jelas dan adil diharapkan dapat meningkatkan komitmen pegawai secara substansial.
3. Mengingat kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, organisasi disarankan untuk menjadikan peningkatan kepuasan kerja sebagai prioritas utama dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui sistem penghargaan yang adil, kejelasan tugas dan peran, peningkatan kualitas hubungan kerja, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan pegawai.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, atau kompetensi, serta menggunakan pendekatan metodologis yang lebih beragam. Hal ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dan menjadi dasar perumusan kebijakan manajerial yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator)*. Zanafa Publishing.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *PILAR*, 14(1), 15–31.
- Arifin, Z. (2017). *Budaya organisasi dan implementasinya dalam manajemen*. Alfabeta.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Seti
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Irwan, A., Anwar, V., & Zaitun, C. (2025). More than a paycheck: How non-financial incentives shape employee motivation in public administration. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 178-195.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642-657.
- irwan, A., Budi, R., Zaitun, C., Asrianto, A., & Azizurrohman, M. (2025). Antecedents and effects of empowering leadership: A regional approach to disengagement and innovation.
- Irwan, A Tiong,., & P., Adi, Y (2025). Agile Leadership, Digital Transformation, And Employee Performance: The Role Of Work Engagement. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(2), 600-623.
- Martoyo, S. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. P. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Rahman, A., & Yusuf, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 145–156
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi ke-2). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-16). Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Silaen, V. (2022). *Pengembangan Organisasi: Teori dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sudaryo, Y., Suryana, Y., & Nugraha, A. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*. Andi.

- Widyaningrum, M. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.