

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

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:  
Zulkifli Warwey  
NIM. 146110124018

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN  
DIREKTORAT PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG  
2026**

**HALAMAN PENGESAHAN**

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

Oleh :

Zulkifli Warwey  
NIM. 146110124018

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Pada: 14 Februari, 2026  
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji : Dr. Andi Irwan, M.M.

Anggota Penguji I : Dr. Wa Ode Likewati, M.M.

Anggota Penguji II : Dr. Pahmi, M.Si.



Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong



Dr. Wa Ode Likewati, M.M  
NIDK. 895212002

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

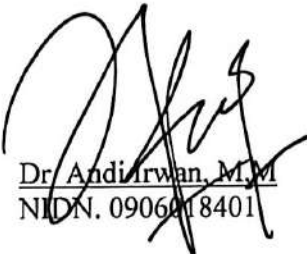
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA BIRO ORGANISASI PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**

Diajukan oleh:

Zulkifli Warwey  
NIM. 146110124018


Disetujui Oleh

Pembimbing 1



Dr. Andi Irwan, M.M.  
NIDN. 0906018401

Pembimbing 2



Dr. Wa Ode Likewati, M.M.  
NIDN. 895212002

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zulkifli Warwey  
NIM : 146110124018  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Fakultas : Direktorat Pascasarjana Unimuda Sorong  
Perguruan Tinggi : Universitas Pendidikan Muammadiyah Sorong

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah/skripsi/tesis yang berjudul:

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

adalah benar-benar merupakan hasil karya asli saya sendiri dan bukan merupakan hasil penjiplakan (plagiarisme), baik sebagian maupun seluruhnya, dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini merupakan hasil plagiarisme atau melanggar ketentuan akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

*Sorong, 3 Maret 2026*

Yang membuat pernyataan,

  
Zulkifli Warwey  
NIM. 146110124018

## PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zulkifli Warwey  
NIM : 146110124018  
Program Studi : Ilmu Manajemen  
Fakultas : Direktorat Pascasarjana Unimuda Sorong  
Perguruan Tinggi : Universitas Pendidikan Muammadiyah Sorong

memberikan izin dan persetujuan kepada Perguruan Tinggi/Perpustakaan Universitas untuk menyimpan, mengelola, mengalihmediakan, serta mempublikasikan karya ilmiah/skripsi/tesis saya yang berjudul:

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

dalam bentuk hardcopy maupun softcopy, serta menampilkannya pada repositori institusi atau media lain yang dikelola oleh perguruan tinggi untuk kepentingan akademik dan nonkomersial, dengan tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Saya memahami bahwa hak cipta atas karya ilmiah tersebut tetap berada pada saya sebagai penulis, dan persetujuan akses ini diberikan tanpa mengurangi hak cipta yang melekat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian persetujuan akses ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

*Sorong, 3 Maret 2026*

Yang membuat pernyataan,



Zulkifli Warwey  
NIM. 146110124018

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, Puji syukur kehadiran ALLAH SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Proposal Tesis ini dengan judul: "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BIRO ORGANISASI PROVINSI PAPUA BARAT DAYA."

Penyusunan Tesis ini merupakan salah satu syarat akademik yang wajib ditempuh untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan krusial dalam mewujudkan tata kelola Pemerintahan yang baik (*good governance*), khususnya dalam konteks Otonomi Daerah di Provinsi Papua Barat Daya yang baru dibentuk. Biro Organisasi, sebagai lini terdepan dalam penataan kelembagaan dan Sumber Daya Manusia, memerlukan kinerja ASN yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara empiris seberapa besar faktor internal organisasi, seperti Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja, mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan tersebut.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
2. Direktur Pascasarjana Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
3. Wakil Direktur Pascasarjana Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
4. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.

5. Bapak/Ibu Dosen Pembimbing I dan II, yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, dan masukan yang sangat berharga dalam proses penyusunan Proposal ini.
6. Pimpinan dan Seluruh Staf Aparatur Sipil Negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya atas izin dan kerjasama yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian.
7. Ibunda tercinta, Istri dan Anak-Anakku tersayang dan seluruh Keluarga terkasih atas doa, dukungan moral, dan motivasi yang tiada henti.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian proposal ini.

Akhir kata, semoga Tesis ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik, serta menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Sorong, 2 Maret 2026



Zulkifli Warwey

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL .....	
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN AKSES .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
<i>ABSTRACT</i> .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	9
1.6 Batasan Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.1.1.2 Perencanaan manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2.1.1.3 Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.1.2 Budaya Organisasi .....	19
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	19
2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi.....	27
2.1.3 Kompensasi .....	27

2.1.3.1	Pengertian Kompensasi .....	27
2.1.3.2	Tujuan Dan Fungsi Kompensasi .....	29
2.1.3.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	30
2.1.3.4	Indikator Kompesasi.....	31
2.1.4	Kepuasan Kerja.....	32
2.1.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	32
2.1.4.2	Indikator Kepuasan Kerja.....	47
2.1.5	Kinerja.....	48
2.1.5.1	Pengertian Kinerja.....	48
2.1.5.2	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	50
2.1.5.3	Indikator Kinerja.....	51
2.1.6	Penelitian Terdahulu .....	52
2.2	Pengembangan Hipotesis.....	55
2.3	Kerangka Pemikiran .....	56
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1	Jenis dan Rancangan Penelitian .....	57
3.2	Objek Penelitian.....	57
3.3	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling .....	57
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	58
3.5	Skala Pengukuran .....	59
3.6	Definisi Operasional .....	59
3.7	Uji Instrumen Penelitian .....	61
3.8	Metode Analisis Data .....	63
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
4.1	Analisis Deskriptif Responden.....	66
4.2	Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	72
4.3	Analisis Pengujian Hipotesis .....	83
4.4	Pembahasan .....	90
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>103</b>
5.1	Kesimpulan .....	103

5.2. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA .....	106
LAMPIRAN .....	110

## DAFTAR TABEL

1. Daftar Penelitian Terdahulu .....	52
2. Tabel 1 Karakteristik Responden Berdasar Pendidikan .....	66
3. Tabel 2 Katakteristik Responden Berdasarkan usia .....	68
4. Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
5. Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	70
6. Tabel 5 Uji Validitas Budaya Organisasi .....	73
7. Tabel 6 Uji Validitas Kompensasi.....	74
8. Tabel 7 Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	75
9. Tabel 8 Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	76
10. Tabel 9 Uji Reliabilitas Budaya Organisasi .....	79
11. Tabel 10 Uji Reliabilitas Kompensasi .....	79
12. Tabel 11 Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja .....	79
13. Tabel 12 Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai .....	79
14. Tabel 13 Uji Statistik Deskriptif.....	82
15. Tabel 14 Uji Sumultan.....	85
16. Tabel 15 Uji Regresi Linier Berganda.....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Penelitian.....	56
----------	--------------------------	----

## 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 kuisisioner. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif uji regresi linear berganda. Hasil pengujian secara simultan 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*

## **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*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1.Latar Belakang**

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.

Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut adanya perubahan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Sebelumnya, sistem keaparatur sipil negaraan di Indonesia dianggap belum sepenuhnya berbasis kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, diperlukan dasar hukum yang kuat untuk mewujudkan ASN yang profesional dan berintegritas.

Sebagai jawaban atas kebutuhan tersebut, pemerintah Indonesia mengesahkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-

undang ini menggantikan ketentuan lama tentang keaparatur sipil negaraan negara dan menekankan prinsip sistem merit, yaitu sistem pengelolaan ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi.

Dalam Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang ASN, disebutkan bahwa: Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi aparatur sipil negara dan aparatur sipil negara pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Undang-Undang ini mengklasifikasikan ASN menjadi dua kategori, yaitu:

- Aparatur sipil negara (PNS)
- Aparatur sipil negara Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Selain itu, Undang-Undang ASN mengatur berbagai aspek penting, seperti:

- Sistem rekrutmen terbuka dan kompetitif.
- Pengembangan karir berbasis kompetensi.
- Penilaian kinerja berbasis output dan outcome.
- Kode etik dan kode perilaku ASN.
- Manajemen penggajian dan tunjangan berbasis kinerja.

Penerapan prinsip-prinsip ini bertujuan untuk membentuk ASN yang profesional, akuntabel, serta mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dasar Hukum Undang-Undang Terkait :

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
  - Fokus pada pembentukan ASN yang profesional melalui sistem merit.
  - Mengatur PNS dan PPPK sebagai bagian dari ASN.
  - Memuat ketentuan tentang manajemen ASN mulai dari perencanaan, pengadaan, pengembangan, hingga pemberhentian.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur sipil negara (jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP 11/2017)
  - Mengatur secara teknis manajemen PNS, termasuk pengangkatan, pangkat, mutasi, penilaian kinerja, dan disiplin.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK
  - Mengatur pengelolaan Aparatur sipil negara Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

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.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, kinerja aparatur sipil negara menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal organisasi, seperti budaya organisasi dan sistem kompensasi yang diterapkan.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang berkembang dalam lingkungan kerja dan berperan dalam membentuk perilaku aparatur sipil negara. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi kerja, rasa memiliki, serta loyalitas aparatur sipil negara, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Sementara itu, kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada aparatur sipil negara sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan ekonomi aparatur sipil negara, tetapi juga berperan sebagai motivator yang mendorong peningkatan kinerja.

Namun demikian, pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara tidak bersifat langsung. Salah satu faktor antara yang penting diperhatikan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana aparatur sipil negara merasa puas terhadap pekerjaannya, yang mencakup faktor seperti penghargaan, hubungan kerja, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan diri. Aparatur sipil negara yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, lebih termotivasi, dan lebih loyal terhadap organisasi.

Dari pengamatan awal yang telah peneliti lakukan ada beberapa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya:

#### 1. Tantangan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi

Sebagai provinsi yang baru dibentuk, Papua Barat Daya menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi secara efektif. Hal ini termasuk dalam penataan kelembagaan dan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan daerah.

#### 2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia yang Kompeten

Ketersediaan aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi dan keahlian sesuai dengan kebutuhan organisasi masih menjadi tantangan. Hal ini dapat berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi biro organisasi.

### 3. Kurangnya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang Terintegrasi

Ketiadaan atau kurangnya SOP yang terintegrasi dan disosialisasikan dengan baik dapat menyebabkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas, serta menurunkan kualitas pelayanan dan kinerja aparatur sipil negara.

### 4. Keterbatasan dalam Sistem Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Belum optimalnya sistem pengukuran dan evaluasi kinerja aparatur sipil negara dapat menyulitkan dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan dalam memberikan penghargaan atau sanksi yang adil.

Melihat pentingnya budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara, peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami mekanisme yang terjadi di lingkungan kerja dan menjadi dasar dalam perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kompensasi dan kepuasan kerja secara Bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?

### **1.3.Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kompensasi Dan kepuasan kerja secara Bersama – sama memiliki pengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?

### **1.4.Tujuan Penelitian**

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja aparatur sipil negara.
2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara.
4. Menganalisis pengaruh budaya, kompensasi dan kepuasan kerja secara Bersama – sama terhadap kinerja aparatur sipil negara.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

#### 1. Manfaat Teoritis

- Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja aparatur sipil negara.
- Menjadi referensi tambahan untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang membahas topik sejenis, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara dalam organisasi.
- Menguji dan memperkaya model konseptual yang menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja aparatur sipil negara.

## 2. Manfaat Praktis

- Memberikan masukan bagi organisasi, khususnya instansi pemerintah atau perusahaan, dalam merancang dan memperkuat budaya organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja aparatur sipil negara.
- Menjadi acuan bagi manajemen dalam mengembangkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan memotivasi, guna mendorong peningkatan kinerja.
- Memberikan pemahaman kepada manajemen tentang pentingnya meningkatkan kepuasan kerja aparatur sipil negara sebagai strategi tidak langsung untuk memperbaiki kinerja aparatur sipil negara secara keseluruhan.
- Membantu pengambil kebijakan dalam merumuskan program pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berbasis pada pendekatan holistik.

### 1.6. Batasan Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, maka batasan-batasan penelitian yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya membahas empat variabel utama, yaitu:

- Budaya Organisasi (variabel independen)
- Kompensasi (variabel independen)
- Kepuasan Kerja (variabel intervensi/mediasi)

- Kinerja Aparatur sipil negara (variabel dependen)

## 2. Ruang lingkup penelitian

Responden dalam penelitian ini dibatasi pada aparatur sipil negara di lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya atau instansi tertentu yang menjadi fokus penelitian.

## 3. Metode Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala penilaian yang telah disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel.

Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi dan literatur terkait.

## 4. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu 2 bulan, sehingga hasil penelitian mencerminkan kondisi pada saat pengumpulan data berlangsung.

## 5. Instrumen Pengukuran

Setiap variabel diukur menggunakan indikator yang sudah divalidasi dari penelitian terdahulu atau adaptasi dari teori yang relevan.

## 6. Asumsi Penelitian

Diasumsikan bahwa seluruh responden menjawab kuesioner dengan jujur dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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 (2019), 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.

Menurut Hadari Nawawi pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Gary Dessler pengertian manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Mutiara S. Panggabean pengertian manajemen SDM adalah suatu proses manajemen yang terdiri dari pengorganisasian, perencanaan, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Mary Parker Follett pengertian manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang diperlukan.

Menurut Achmad S. Ruky pengertian manajemen sumber daya manusia adalah aplikasi yang lebih tepat pada efisiensi yang sama dalam pemanfaatan, akuisisi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat optimal dari pemanfaatan sumber daya manusia oleh organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan mempunyai potensi dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

Namun pengaplikasian MSDM ini sendiri bukan hanya dilakukan di perusahaan saja, dalam sebuah organisasi MSDM juga menjadi aset penting agar tujuan organisasi yang ingin diraih dapat tercapai. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa Dan Umum, penjelasan mengenai MSDM pada sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang ada akan dijelaskan secara rinci.

Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM) adalah pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau aparatur sipil negara serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan.

Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan Manajemen Sumber Daya Manusia atau istilah kerennya Human Resource (HR). itulah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai kebutuhan perusahaan yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk di dalamnya ada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sehingga semua kegiatan atau pekerjaan berjalan dengan lancar dan lebih efisien.

Dalam menjalankan kegiatan baik di organisasi atau perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Dalam menjalankan kegiatan di sebuah perusahaan atau organisasi juga diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agar kegiatan yang akan dilaksanakan berjalan dengan baik dan mencapai target yang diinginkan.

### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada sumber daya manusia.

Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan serta produktivitas.

### **2.1.1.2 Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mondy, Noe, dan Premeaux menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan.

Fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini meliputi beberapa kegiatan, diantaranya: Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan.

Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kebutuhan di atas.

Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pekerjaan manajemen sumber daya manusia yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang terus bergerak sangat dinamis.

Terkait hal ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, seperti yang bisa berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang. Merencanakan sumber daya manusia (karyawan) secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan.

### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Cushway memberikan pendapat bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau aparatur sipil negara yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal.

Tidak hanya itu, tujuan selanjutnya adalah menerapkan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan mampu mencapai tujuannya.

Peranan adanya MSDM sendiri secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Hal tersebut yang dibahas dalam buku berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan oleh Taufiq Rachman.

Namun secara khusus manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.
- Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau aparatur sipil negara adalah stakeholder dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan Bersama.
- Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
- Memastikan bahwa karyawan atau aparatur sipil negara dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
- Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental aparatur sipil negara atau karyawan.

- Menciptakan iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau aparatur sipil negara.

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

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 pelebagaan yang dipergunakan sebagai alat untuk mengkoordinasikan 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 sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya.

Tika (2014:2) berpendapat bahwa :

1. Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.
2. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Dari defenisi budaya di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam budaya terdiri dari ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi-asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal serta cara mengatasinya.

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.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas dalam suatu organisasi masalah budaya organisasi (*Organizational Culture*) merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan lingkungan internal organisasi, karena keragaman budaya yang ada dalam organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada pada organisasi tersebut. Budaya organisasi pada umumnya juga dipengaruhi oleh internal organisasi. Budaya organisasi dalam disiplin keilmuan masih tergolong baru, meskipun budaya organisasi sebenarnya sudah ada sejak pertengahan abad ke-20.

Rivai dan Mulyadi (2015:96) menyatakan bahwa budaya organisasi sering diartikan sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya. Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas, maka dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi merupakan alat pemecahan masalah, (solusi) yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok atau lembaga tertentu dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diartikan atau diajarkan

kepada para anggotanya baik yang baru maupun lama sebagai suatu metode persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Sedangkan menurut Moeldjono (2019:20) memberikan definisi mengenai budaya organisasi dengan 10 karakteristik budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individu

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggungjawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan wewenangnya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.

2. Toleransi terhadap resiko

Menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan

Berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia. Harapan tersebut dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi

Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

#### 5. Dukungan manajemen

Dalam hal ini seberapa jauh manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

#### 6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

#### 7. Identitas

Menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal terhadap organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan terhadap organisasi.

#### 8. Sistem penghargaan

Dalam artian pengalokasian "*reward*" (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi

#### 10. Pola komunikasi

Terbatas dari hierarki formal dari setiap perusahaan

Sedangkan karakteristik budaya organisasi menurut Riani (2018:21) dapat dilihat melalui uraian berikut ini :

##### 1. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas kearah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan kearah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional.

## 2. Inovasi

Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan ”pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

## 3. Inisiatif individu

Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.

## 4. Toleransi terhadap resiko

Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

## 5. Pengarahan

Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.

## 6. Integrasi

Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

#### 7. Dukungan manajemen

Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.

#### 8. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervisi atau pengawasan langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.

#### 9. Identitas

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh.

#### 10. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.

#### 11. Toleransi terhadap konflik

Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi.

Jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar.

#### 12. Pola komunikasi

Maksud dari pola komunikasi disini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Kedua belas karakteristik di atas dapat menjadi ukuran bagi setiap organisasi untuk mencapai sasarannya dan menjadi ukuran bagi aparatur sipil negara dalam menilai organisasi tempat mereka bekerja.

### **2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak dan dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja sehingga menurut Robbins dan Judge (2015:315) bahwa budaya organisasi diukur dengan 7 indikator yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Memperhatikan detail
- c. Orientasi hasil
- d. Orientasi orang
- e. Orientasi pada tim
- f. Keagresifan
- g. Stabilitas

### **2.1.3. Kompensasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas sumber daya manusia dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan karyawan dan efisien anggaran organisasi, serta

menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif.

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.

### 2.1.3.2 Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Secara rinci menurut Priyono & Marnis (2016) tujuan dan fungsi pemberian kompensasi meliputi:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dan buruh, dimana karyawan (buruh) harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya.

c. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memadai maka manajeran lebih mudah memotivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas.

d. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

e. peningkatan Disiplin

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada

peningkatan disiplin karyawan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawan. Menurut Manik (2016) faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Produktivitas

Perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.

b. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (*ability to pay*).

- Kesediaan Untuk Membayar

Kesediaan untuk membayar akan (*willingness to pay*) akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya.

- Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi.

- Organisasi Karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi.

- **Berbagai Peraturan dan Perundang Undangan**

Dengan semakin baik sistem pemerintahan, maka makin baik pula sistem perundang undangan termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan.

#### **2.1.3.4. Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2015), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

- **Upah/Gaji**

Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

- **Insentif**

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

- **Tunjangan**

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan keaparatur sipil negaraan.

- **Fasilitas**

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

## 2.1.4. Kepuasan Kerja

### 2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

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 ketidakteradaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan.

### 4. *Theory of Work Adjustment*

Model *Theory of Work Adjustment* mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut, di antaranya :

- a. *Ability utilization*, yaitu pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
- b. *Achievement*, yaitu prestasi yang dicapai selama bekerja.

- c. *Activity*, yaitu prestasi yang dicapai selama bekerja.
- d. *Advancement*, yaitu kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
- e. *Authority*, yaitu wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- f. *Company policies and practices*, yaitu kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
- g. *Compensation*, yaitu bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- h. *Co-workers*, yaitu rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
- i. *Creativity*, yaitu kreativitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
- j. *Independence*, yaitu kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
- k. *Moral values*, yaitu nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya, seperti rasa bersalah atau terpaksa.
- l. *Recognition*, yaitu pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
- m. *Responsibility*, yaitu tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
- n. *Security*, yaitu rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- o. *Social service*, yaitu perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- p. *Social status*, yaitu derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
- q. *Supervision-human relations*, yaitu dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya.
- r. *Supervision-technical*, yaitu bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.

s. *Variety*, yaitu variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

t. *Working conditions*, keadaan tempat kerja karyawan melakukan pekerjaannya.

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. 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.

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan

yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung pada cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan reflesi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, Sutrisno (2016:80) yaitu :

1. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan

kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

## 2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agak keluar.

## 3. Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

4. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif pada yang lain.

Pada dasarnya, kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja di sekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Rasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan setiap orang, karena rasa puas atau tidak puas itu berkaitan erat dengan kebutuhan manusia, sedangkan adanya kebutuhan manusia menunjukkan bahwa manusia itu masih hidup. Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap individu karyawan tidak mungkin tidak memiliki kebutuhan, seperti kebutuhan rasa aman, dukungan rekan kerja, perhatian dan dukungan dari atasan, tempat kerja yang nyaman, dan lain-lain, Suparyadi (2015:436).

Apabila kebutuhan-kebutuhannya ini dapat dipenuhi maka individu ini akan merasa puas, tetapi sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak dapat terpenuhi maka ia

akan kecewa. Kepuasan kerja karyawan merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mana hal ini dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Suparyadi, (2015:436).

Menurut Hasibuan (2019:203) kepuasan kerja dipengaruhi faktor-faktor berikut ini :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerja
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dan kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan menonton atau tidak

Secara umum, Greenberg dan Baron dalam Badriyah (2015:231) membagi faktor-faktor ini dalam dua kelompok besar, yaitu faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri individu, yang membedakan antara satu individu dan individu lain. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Kepribadian

Kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat. Kepribadian dalam hal ini adalah cara individu berpikir, bertindak, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama yang mengungkapkan perasaan dan pikiran individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan individu. Kepribadian individu memengaruhi positif atau negatifnya pikiran terhadap pekerjaannya. Berdasarkan beberapa penelitian, ditemukan adanya hubungan signifikan antara kepribadian dan tingkat kepuasan kerja individu.

b. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena dapat merefleksikan keyakinan dari pekerjaan mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertindak dalam pekerjaan. Contohnya, individu yang memiliki nilai tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki nilai tersebut.

c. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, termasuk pengaruh orang lain dan kelompok tertentu. Individu yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

Kebudayaan di lingkungan individu tinggal juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu. Individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang tinggi. Sebaliknya, individu yang tinggal di lingkungan yang menekankan pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.

d. Minat dan penggunaan keterampilan

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, apabila seseorang yang bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya akan merasa puas dibandingkan dengan individu yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pekerja, dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya, semakin tinggi tingkat kepuasannya. Selain itu, pekerja juga merasa lebih puas jika mempunyai kesempatan untuk dapat menggunakan keterampilannya dalam bekerja.

e. Usia dan pengalaman kerja

Kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan usia memiliki hubungan yang paralel. Biasanya, pada awal bekerja, para pekerja cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini karena ia merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Setelah beberapa tahun bekerja, tingkat kepuasannya akan mengalami penurunan. Hal ini karena mereka

mengalami stagnansi, merasa ditinya tidak maju dan berkembang. Setelah enam atau tujuh tahun bekerja, tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut karena individu merasa memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

f. Jenis kelamin

Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan hubungan antara kepuasan kerja dengan jenis kelamin, walaupun terdapat perbedaan hasil. Ada yang menemukan bahwa wanita merasa lebih puas dibandingkan pria, dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu, terdapat perbedaan antara pria dan wanita. Pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial.

g. Tingkat inteligensi

Inteligensi bukan merupakan faktor utama dan penentu kepuasan kerja, melainkan berhubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Individu dengan IQ yang tinggi, diatas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustasi dan ketidakpuasan kerja.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada pekerja muda yang

berpendidikan biasanya disebabkan mereka memiliki kemampuan lebih daripada yang diharapkan pekerjaannya sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Pekerja yang berpendidikan tinggi juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah.

#### h. Status dan senioritas

Semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi, semakin orang tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan orang dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan pekerja yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

### 2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor-faktor tersebut adalah:

#### a. Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan adalah merupakan tugas pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjaannya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### b. Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada pendistribusian pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu yang diberikan oleh organisasi, dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

c. Penyelia dan komunikasi

Penyelia adalah orang kompeten, mengetahui minat mereka, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan mereka dengan baik dan menghargai mereka, cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga memengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Pekerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyeliannya.

d. Pekerjaan

Pekerja akan merasa lebih puas apabila bekerja pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan menuntut tanggungjawab yang besar. Para pekerja juga karena merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, yang tidak membuat mereka menjadi bosan, dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada individu yang melihat pekerjaan sebagai karir,

berlawanan dengan pekerja yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat temporer.

e. Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan pekerjaan dan perasaan yang dimiliki individu berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

f. Kebijaksanaan perusahaan

Kebijaksanaan perusahaan sangat memengaruhi kepuasan kerja karyawannya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan. Selain itu, individu yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijaksanaan lembaga/perusahaan cenderung merasa tidak puas.

g. Aspek sosial dari pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap organisasi cenderung akan merasa puas. Sebaliknya, karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama akan merasa tidak puas. Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap kepuasan bekerja. Rekan

kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

h. Kesempatan untuk pertumbuhan

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkat ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif di perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah, faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

#### **2.1.4.2. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Luthan (2016:204) mengatakan bahwa kepuasan kerja diukur dengan 6 indikator yaitu :

- a) Pekerjaan itu sendiri
- b) Gaji
- c) Promosi
- d) Pengawas atau supervisi
- e) Kelompok kerja
- f) Kondisi kerja

## **2.1.5. Kinerja**

### **2.1.5.1. Pengertian Kinerja Aparatur sipil negara**

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 khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan 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.

#### **2.1.5.2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja Aparatur sipil negara**

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur sipil negara antara lain:

##### **1. Kemampuan(Ability)**

Menurut Mathis dan Jackson (2012:378), kemampuan mencakup keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki aparatur sipil negara yang mempengaruhi seberapa baik Ia dapat melaksanakan tugasnya.

##### **2. Motivasi**

Robbins dan Judge (2017:202) menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya tinggi dalam mencapai tujuan

organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu.

### 3. Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:14), lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang baik mampu meningkatkan produktivitas kerja aparatur sipil negara.

### 4. Kepemimpinan

Menurut Yukl (2010:8), gaya kepemimpinan atasan dapat memberikan pengaruh besar terhadap semangat, loyalitas, dan kinerja aparatur sipil negara.

#### **2.1.5.3. Indikator Kinerja Aparatur sipil negara**

Kinerja aparatur sipil negara yaitu hasil kerja secara kualitas maupun kualitas yang dicapai oleh aparatur sipil negara dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Hasibuan (2019:95) bahwa kinerja diukur dengan 7 indikator yaitu :

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kecakapan
7. Tanggungjawab

### 2.1.6. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Cahyani <i>et. al.</i> , (2020)	Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Mitra Lestari Sejati Bandung. Prosiding Manajemen	Beban Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan dan parsial beban kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Variabel kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Mitra Lestari Sejati Bandung.</li> </ol>
2.	Elvi & Syaifullah (2020)	Pengaruh Kompensasi Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT Proyeksindo Utama	Kompensasi Kerja, Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan kompensasi kerja, beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Secara parsial kompensasi kerja dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. Secara parsial beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Variabel kompensasi kerja yang paling dominan</li> </ol>

					berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Proyeksindo Utama.
3.	Novita & Kusuma (2020)	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Koperasi Nusantara Cabang Bengkulu dan Curup)	Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan dan parsial beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Variabel lingkungan kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Koperasi Nusantara Cabang Bengkulu dan Curup.</li> </ol>
4.	Wulandari & Irfani (2020)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Bandung	Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan dan parsial kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Variabel lingkungan kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan divisi <i>Card and Merchant</i> pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Bandung.</li> </ol>

5.	Yuananda & Indriati (2022)	Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Karyawan MannaKampus (Mirota Kampus) C. Simanjuntak Yogyakarta	Kompensasi, Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara simultan dan parsial kompensasi, beban kerja dan lingkungankerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. Variabel lingkungan kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan padaManna Kampus (Mirota Kampus) C. Simanjuntak Yogyakarta.</li> </ol>
6	Rahayu, Dwi (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur sipil negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik	X1: Budaya Organisasi X2: Kompensasi X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Aparatur sipil negara	Regresi Linier Berganda	Semua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan kompensasi sebagai faktor dominan.
7	Sutrisno, Bambang (2021)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur sipil negara ASN pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung	X1: Budaya Organisasi X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Aparatur sipil negara	SEM (Structural Equation Modeling)	Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi.

## 2.2 Pengembangan Hipotesis

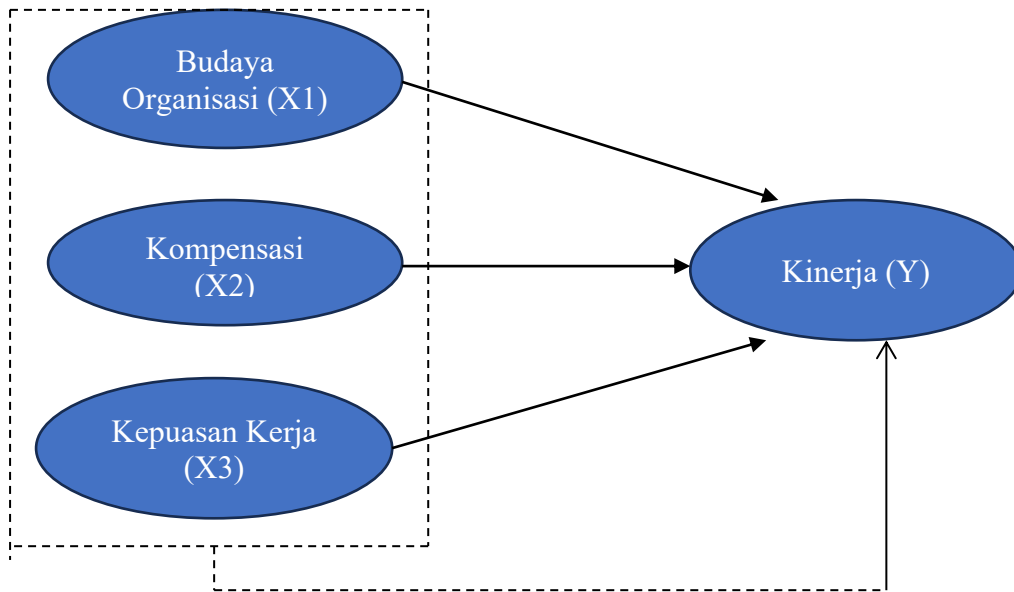
Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu diuji melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis berfungsi sebagai jawaban sementara atas rumusan masalah, yang akan dibuktikan melalui proses penelitian ilmiah. Sugiyono (2017) menyatakan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
2. Diduga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
3. Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?
4. Diduga budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja secara Bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya?

### 2.3 Kerangka Penelitian

Adapun gambar kerangka penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian**

##### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Adapun jenis penelitian dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variable bebas ( budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja), dan variable terikat (kinerja aparatur sipil negara)

##### **3.1.2. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan adalah **eksplanatori (explanatory research)** dengan pendekatan kuantitatif. Rancangan ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui analisis statistik.

#### **3.2. Objek Penelitian**

Objek pada penelitian ini adalah aparatur sipil negara dilingkup Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya yang menjadi subjek utama dalam pengukuran analisis terhadap : Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja serta Kinerja Aparatur Sipil Negara.

#### **3.3. Populasi Sampel Dan Teknik Sampling**

##### **3.3.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2018) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara yang berada pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya yang berjumlah 35 orang Aparatur Sipil Negara

### **3.3.2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2018) yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili). Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh yang berarti yang menjadi sampel adalah seluruh jumlah populasi yaitu 35 orang aparatur sipil negara

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Noor (2017) teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut:

#### **1. Angket (Kuesioner)**

Angket (kuesioner) merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut.

#### **2. Observasi**

Observasi yaitu tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan pengamatan di objek penelitian dengan memperhatikan kondisi yang terjadi di objek penelitian itu sendiri

### **3.5. Skala Pengukuran**

Skala pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Kepuasan Kerja yaitu dengan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Skala 5 : Sangat Setuju (SS)

Skala 4 : Setuju (S)

Skala 3 : Netral (N)

Skala 2 : Tidak Setuju (TS)

Skala 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

### **3.6. Defenisi Operasional Variabel**

Definisi operasional berfungsi untuk menjelaskan secara konkrit dan terukur bagaimana suatu variabel dalam penelitian diukur menggunakan indikator tertentu.

#### **1. Budaya Organisasi (X1)**

- Definisi Konseptual: Nilai, norma, kebiasaan, dan perilaku bersama yang berlaku dalam organisasi dan mempengaruhi cara kerja aparatur sipil negara.

- Indikator
  - Inovasi dan pengambilan resiko
  - Memperhatikan detail
  - Orientasi hasil
  - Orientasi orang
  - Orientasi pada tim
  - Keagresifan
  - Stabilitas
  - Skala Pengukuran: Skala Likert 1–5

## 2. Kompensasi (X2)

- Definisi Konseptual: Semua bentuk balas jasa yang diterima aparatur sipil negara sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.
- Indikator
  - Upah/Gaji pokok
  - Insentif
  - Tunjangan
  - fasilitas
  - Skala Pengukuran: Skala Likert 1–5

## 3. Kepuasan Kerja

- Definisi Konseptual: Perasaan positif atau negatif aparatur sipil negara terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan.

- Indikator
  - Pekerjaan itu sendiri
  - Gaji
  - Promosi
  - Pengawas atau supervisi
  - Kelompok kerja
  - Kondisi kerja
  - Skala Pengukuran: Skala Likert 1–5

#### 4. Kinerja Aparatur sipil negara (Y)

- Definisi Konseptual: Hasil kerja yang dicapai aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

- Indikator
  - Kesetiaan
  - Prestasi kerja
  - Kejujuran
  - Kedisiplinan
  - Kreativitas
  - Kecakapan
  - Tanggungjawab
  - Skala Pengukuran: Skala Likert 1–5

### **3.7. Uji Instrumen Penelitian**

Uji coba instrumen digunakan untuk menilai apakah instrumen yang digunakan memiliki kelayakan dan dapat dilanjutkan sebagai instrumen dalam penelitian ini. Untuk dapat digunakan dalam penelitian, instrumen penelitian harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Uji coba instrumen yang akan dilakukan meliputi:

1. Validitas Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Pengujian dilakukan 2 sisi dengan signifikansi 0,05. Item pertanyaan/pernyataan dinyatakan valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor totalnya (Wiyono, 2020). Menurut Sugiyono (2018), uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut valid atau tidak. Uji validitas biasanya digunakan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total. Kriteria penilaian uji validitas adalah:
  1. Apabila  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ , maka kuesioner tersebut valid
  2. Apabila  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ , maka dapat dikatakan item kuesioner tidak valid
2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah sebuah instrument dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Jadi kata kunci syarat kualifikasi suatu instrument pengukuran adalah konsisten atau tidak berubah-ubah (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden bersifat berjenjang atau tidak bersifat dikotomi (mempunyai dua jawaban alternatif), sehingga akan digunakan teknik pengujian dengan metode *Alpha*

*Cronbach* (Sugiyono, 2018). Perhitungan menggunakan *Alpha Cronbach* menggunakan alat bantu program komputer yaitu program SPSS dengan menggunakan model Alpha. Kuesioner dikatakan reliable apabila hasil uji statistik Alpha  $\alpha > 0,60$  (Ghozali, 2018).

### **3.8. Metode Analisis Data**

#### **3.8.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018).

#### **3.8.2. Analisis Regresi Linier Berganda**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui Dengan persamaan rumus sebagai berikut

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

Diketahui:

Y : Kinerja Pegawai

A : Konstanta

X<sub>1</sub> : Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> : Kompensasi

X<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja

e : Variabel Pengganggu (error)

### 3.8.3. Uji Hipotesis

#### 1. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t pada dasarnya menunjukkan seberapa banyak satu variabel, apakah penjelas atau independen, dapat menjelaskan varians variabel independen secara individual atau satu-satu. Dengan melihat nilai Sig (p-value) atau membandingkan t-hitung dengan t-tabel, maka dilakukan uji parsial untuk menetapkan tingkat signifikansi variable penelitian yang ingin diteliti pengaruhnya terhadap variabel Y secara terpisah atau sendiri-sendiri. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Jika hasil signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan, kita harus mempertimbangkan hipotesis alternatif kita, yang menyatakan bahwa variabel bebas mempengaruhi sebagian variabel terikat.

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan signifikan  $> 5\%$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan signifikan  $< 5\%$ ,  $H_a$  dapat diterima dan  $H_0$  ditolak.

#### 2. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua faktor atau variabel bebas yang dimasukkan secara bebas dalam model memiliki pengaruh gabungan terhadap variabel terikat atau terikat. Dengan melihat nilai Sig (p-value) atau membandingkan nilai F yang dihitung dengan F tabel, jika hasilnya signifikan, menunjukkan hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan). Kriteria kinerja aparatur sipil

negara = 0,05 digunakan untuk menilai tingkat signifikansi (signifikan).

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan signifikan  $> 5\%$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Sebaliknya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan signifikan  $< 5\%$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

### 3. Koefisien Determinasi

Menurut Sugiyono (2018) koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat. Besarnya nilai  $R$  berkisar antara 0-1, semakin mendekati angka 1 nilai  $R$  tersebut maka semakin besar pula variabel bebas (X) mampu menjelaskan variabel terikat (Y)

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Deskripsi Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran umum mengenai profil subjek penelitian yang menjadi sumber data dalam penelitian ini. Penyajian karakteristik responden bertujuan untuk memberikan informasi terkait latar belakang responden, sehingga dapat diketahui kondisi dan keragaman responden yang terlibat dalam penelitian. Informasi ini penting untuk memahami konteks hasil penelitian serta sebagai dasar dalam menafsirkan temuan-temuan yang diperoleh.

Dalam penelitian ini, karakteristik responden disajikan berdasarkan beberapa aspek, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Pengelompokan karakteristik tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi responden, sekaligus memperkuat validitas dan relevansi hasil analisis yang berkaitan dengan pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 1. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	SMA / Sederajat	2	5,71%
2	Diploma (D1/D2/D3)	4	11,43%
3	Sarjana (S1/DIV)	25	71,43%

4	Pascasarjana (S2/S3)	4	11,43%
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

*Data Primer: Diolah Tahun 2026*

Berdasarkan hasil pengolahan data karakteristik responden ditinjau dari tingkat pendidikan, diketahui bahwa responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 25 orang. Dominasi responden berpendidikan sarjana menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara profesional sesuai dengan tuntutan organisasi.

Selanjutnya, responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) berjumlah 2 orang. Keberadaan responden dengan pendidikan SMA menunjukkan bahwa organisasi juga masih memberikan ruang bagi pegawai dengan kualifikasi pendidikan menengah, khususnya untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas operasional yang bersifat teknis dan administratif.

Responden dengan tingkat pendidikan Diploma Tiga (D3) tercatat sebanyak 4 orang. Kelompok ini umumnya memiliki keterampilan teknis yang spesifik dan berperan penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan, terutama pada bidang-bidang yang membutuhkan keahlian praktis dan terapan.

Sementara itu, responden dengan tingkat pendidikan Strata Dua (S2) berjumlah 4 orang. Keberadaan pegawai dengan pendidikan S2 mencerminkan adanya sumber daya manusia dengan kapasitas akademik dan analitis yang lebih tinggi, yang berpotensi berkontribusi dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, serta peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 2. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	25 – 39	9	25,71%
2	40 – 50	23	65,71%
3	>50	3	8,57%
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

*Data Primer : Diolah Tahun 2026*

Berdasarkan hasil pengolahan data karakteristik responden, diketahui bahwa kelompok responden terbanyak berada pada kategori usia 40 – 50 tahun yaitu sebanyak 23 orang atau sekitar 65,71% dari total responden. Dominasi usia responden ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori utama yang menjadi fokus penelitian, sehingga data yang diperoleh dinilai cukup representatif untuk menggambarkan kondisi yang diteliti.

Selanjutnya, kelompok responden umur 25 – 39 tahun berjumlah 9 orang atau sekitar 25,71%. Keberadaan kelompok umur ini menunjukkan adanya variasi karakteristik responden yang cukup signifikan, sehingga dapat memberikan sudut

pandang tambahan dalam memahami fenomena yang diteliti. Variasi ini juga memperkaya data penelitian karena mencerminkan perbedaan latar belakang atau kondisi responden.

Sementara itu, kelompok responden dengan umur diatas 50 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu 3 orang atau sekitar 8,57%. Meskipun jumlahnya relatif kecil, kelompok ini tetap memiliki kontribusi penting dalam penelitian, terutama dalam memberikan gambaran minoritas yang dapat melengkapi analisis secara keseluruhan. Dengan demikian, distribusi responden yang beragam ini diharapkan mampu memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif dan objektif.

**Tabel 3. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	Laki-laki	23	63,89%
2	Perempuan	12	36,11%
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

*Data Primer : Diolah Tahun 2026*

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 23 orang atau sekitar 63,89% dari total 35 responden. Dominasi responden laki-laki ini mengindikasikan bahwa komposisi pegawai di lingkungan penelitian masih didominasi oleh laki-laki, yang

dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, kebutuhan organisasi, serta kebijakan penempatan sumber daya manusia.

Sementara itu, responden perempuan berjumlah 12 orang atau sekitar 36,11% dari total responden. Meskipun jumlahnya lebih sedikit dibandingkan responden laki-laki, keberadaan pegawai perempuan tetap memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Pegawai perempuan juga berkontribusi dalam menciptakan dinamika kerja yang lebih beragam dan seimbang.

Secara keseluruhan, distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan adanya variasi yang cukup proporsional antara laki-laki dan perempuan. Keberagaman ini diharapkan dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam penelitian, khususnya dalam menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

**Tabel 4. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Pekerjaan	Jumlah (Jiwa)	Persentase (%)
1	<1 Tahun	6	17,14%
2	1-35 Tahun	26	74,29%.
3	>35Tahun	3	8,57%
<b>Jumlah</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

*Data Primer : Diolah Tahun 2026*

Berdasarkan lama bekerja, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja di bawah 1 tahun, yaitu sebanyak 6 orang atau sekitar 17,14% dari total 35 responden. Kondisi ini menggambarkan bahwa organisasi masih diisi oleh pegawai dengan masa kerja relatif baru, yang umumnya masih berada pada tahap penyesuaian terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, serta sistem dan prosedur kerja yang berlaku.

Selanjutnya, responden dengan masa kerja 1-35 tahun berjumlah 26 orang atau sekitar 74,29%, yang menunjukkan adanya pegawai senior dengan pengalaman kerja yang panjang. Keberadaan pegawai dengan masa kerja lama ini sangat penting karena berperan dalam menjaga stabilitas organisasi, mentransfer pengetahuan, serta menjadi rujukan bagi pegawai dengan masa kerja yang lebih singkat. Adapun responden dengan masa kerja 11–15 tahun tercatat sebanyak 16 orang atau sekitar 61,54%, yang mencerminkan kelompok pegawai berpengalaman menengah.

Sementara itu, responden dengan masa kerja 6–10 tahun berjumlah 10 orang atau sekitar 38,46%, dan responden dengan masa kerja di atas 35 tahun sebanyak 3 orang atau sekitar 8,57%. Komposisi lama bekerja tersebut menunjukkan adanya variasi pengalaman kerja di dalam organisasi, yang berpotensi memengaruhi tingkat disiplin, pemahaman terhadap budaya organisasi, serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

## 4.2. Uji Validitas Dan Reliabilitas

### 4.2.1. Uji Validitas

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 konstruksi 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.

Derajat kebebasan (*degree of freedom*) merupakan konsep statistik yang menunjukkan jumlah nilai bebas yang dapat bervariasi dalam suatu perhitungan statistik. Menurut Sugiyono (2019), derajat kebebasan digunakan sebagai dasar dalam menentukan nilai kritis pada tabel statistik, termasuk tabel korelasi, guna menguji signifikansi hubungan antarvariabel. Dalam konteks uji validitas instrumen dengan korelasi Pearson Product Moment, derajat kebebasan diperlukan untuk memperoleh nilai  $r$  tabel sebagai pembanding terhadap  $r$  hitung.

Lebih lanjut, Ghozali (2021) menjelaskan bahwa pada uji korelasi Pearson, derajat kebebasan dihitung dengan rumus  $df = n - 2 - 1$  karena dua parameter telah digunakan dalam perhitungan, yaitu nilai rata-rata variabel X dan nilai rata-rata variabel Y. Pengurangan dua derajat

kebebasan tersebut mencerminkan jumlah informasi bebas yang tersisa untuk mengestimasi hubungan linear antara dua variabel. Oleh karena itu, nilai  $df$  yang tepat sangat menentukan ketepatan dalam pengambilan keputusan valid atau tidaknya suatu item instrumen.

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 5. 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 6. 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 7. 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 8. 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
26	0,786	0,349	Valid
27	0,893	0,349	Valid
28	0,863	0,349	Valid

*Data Hasil Olahan : SPSS 26*

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen penelitian, diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi item-total ( $r$  hitung) yang lebih besar dari nilai  $r$  tabel pada tingkat signifikansi yang ditetapkan. Dengan demikian, setiap indikator yang digunakan pada

variabel budaya organisasi dinilai mampu mengukur konsep yang dimaksud secara tepat dan konsisten sesuai dengan tujuan penelitian.

Selanjutnya, hasil uji validitas pada variabel kompensasi menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memenuhi kriteria validitas. Nilai  $r$  hitung masing-masing item pernyataan lebih besar dibandingkan nilai  $r$  tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen kompensasi telah mampu merepresentasikan aspek-aspek kompensasi yang relevan, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam penelitian ini.

Pada variabel kepuasan kerja, hasil pengujian validitas juga menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator yang digunakan telah mampu menggambarkan tingkat kepuasan kerja pegawai secara akurat, mencakup dimensi pekerjaan itu sendiri, imbalan, hubungan kerja, serta kondisi kerja yang dirasakan oleh responden.

Adapun hasil uji validitas pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai korelasi yang memenuhi kriteria validitas. Dengan demikian, instrumen yang digunakan dinilai mampu mengukur tingkat kinerja pegawai secara komprehensif, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

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.

#### **4.2.2. Uji Reliabilitas**

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.

Melalui uji reliabilitas, peneliti dapat memastikan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner memiliki tingkat keterandalan yang memadai. Dengan demikian, hasil pengukuran yang diperoleh dari instrumen penelitian diharapkan mampu memberikan dasar yang kuat bagi analisis statistik lanjutan serta penarikan kesimpulan penelitian secara akurat.

**Tabel 9. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi**

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

*Data Hasil olahan : SPSS 26*

**Tabel 10. Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi**

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

*Data Hasil Olahan : SPSS 26*

**Tabel 11. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja**

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

*Data Hasil Olahan : SPSS 26*

**Tabel 12. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai**

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

*Data Hasil Olahan : SPSS 26*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian, diketahui bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi yang baik. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, yang bertujuan untuk

mengetahui sejauh mana instrumen mampu menghasilkan data yang konsisten apabila digunakan secara berulang pada kondisi yang relatif sama.

Hasil pengujian reliabilitas pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada di atas batas minimum yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi memiliki keterkaitan yang kuat satu sama lain dan mampu mengukur konstruk budaya organisasi secara konsisten.

Selanjutnya, pada variabel kompensasi, hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur kompensasi dinyatakan reliabel dan dapat menggambarkan persepsi responden secara stabil terhadap sistem kompensasi yang berlaku dalam organisasi.

Pada variabel kepuasan kerja, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki tingkat keandalan yang baik. Nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh berada di atas standar yang ditentukan, sehingga instrumen kepuasan kerja dinilai mampu mengukur tingkat kepuasan pegawai secara konsisten dan dapat dipercaya.

Adapun hasil uji reliabilitas pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki tingkat reliabilitas yang memadai. Hal ini berarti bahwa instrumen yang digunakan mampu menggambarkan kinerja pegawai secara konsisten, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas.

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.

#### **4.2.3. Analisis Deskriptif Statistik**

Analisis deskriptif statistik digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data dari variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator yang digunakan, sehingga dapat menggambarkan kondisi aktual variabel penelitian berdasarkan persepsi responden.

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 13. 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.

#### **4.3. Analisis Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Melalui uji hipotesis, peneliti berupaya membuktikan secara empiris kebenaran dugaan sementara yang didasarkan pada landasan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode analisis statistik inferensial, seperti uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan. Hasil uji hipotesis ini diharapkan dapat memberikan dasar yang kuat dalam penarikan kesimpulan penelitian serta menjadi rujukan dalam merumuskan implikasi teoritis dan praktis terkait hubungan antar variabel yang diteliti.

#### **4.3.1. Uji Simultan (F)**

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.

Melalui uji F, peneliti dapat mengevaluasi kelayakan model regresi secara keseluruhan serta melihat kontribusi kolektif variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen. Hasil uji F ini menjadi dasar

dalam menentukan apakah hipotesis simultan yang diajukan dalam penelitian dapat diterima atau ditolak, serta sebagai pijakan untuk analisis lanjutan pada pengujian hipotesis secara parsial.

**Tabel 14. Uji Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.127.201	3	1.709.067	37.004	.000 <sup>b</sup>
	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.

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000<sup>b</sup>, yang berarti nilai tersebut lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara statistik dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

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<sup>b</sup>, 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.

#### **4.3.2. Uji Parsial (t)**

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.

Melalui uji parsial, peneliti dapat mengidentifikasi variabel independen yang memberikan kontribusi paling dominan terhadap variabel dependen. Hasil uji parsial ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terhadap penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti.

**Tabel 15. Uji Regresi Linier Berhanda**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.484	10.989	.772		.446
	Budaya Orga	.032	.340	.031	.094	.926
	Kompensasi	-.560	.598	-.296	-.937	.356
	Kepuasan Ke	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.

Hasil uji parsial pada variabel budaya organisasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,772 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,926. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari batas signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai dan norma organisasi yang ada belum mampu memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, hasil uji parsial pada variabel kompensasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,094 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,356. Nilai signifikansi tersebut juga lebih besar dari 0,05, yang berarti kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang diterima pegawai belum menjadi faktor dominan dalam mendorong peningkatan kinerja.

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, hasil uji parsial pada variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,937 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,008. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Temuan ini

menegaskan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja.

Secara substantif, pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti rasa nyaman dalam bekerja, kepuasan terhadap pekerjaan, serta hubungan kerja yang harmonis mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi.

Sementara itu, tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi dan kompensasi secara parsial dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya internalisasi nilai budaya organisasi atau sistem kompensasi yang dianggap sudah standar dan tidak lagi menjadi pendorong utama kinerja. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap implementasi budaya organisasi dan kebijakan kompensasi yang diterapkan.

Secara keseluruhan, hasil uji parsial menunjukkan bahwa dari ketiga variabel independen yang diuji, hanya kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai sebaiknya lebih difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja, tanpa mengabaikan perbaikan budaya organisasi dan sistem kompensasi sebagai faktor pendukung.

#### **4.4. Pembahasan**

Pembahasan ini menguraikan dan menganalisis hasil penelitian yang telah diperoleh pada bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan temuan empiris dengan landasan teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

Melalui pembahasan ini, peneliti berupaya menjelaskan makna dari hasil analisis statistik, baik secara deskriptif maupun inferensial, serta menginterpretasikan implikasinya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajerial. Dengan demikian, bab ini diharapkan mampu memberikan argumentasi akademik yang kuat terkait penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian serta kontribusi temuan penelitian terhadap konteks empiris yang dikaji.

##### **4.4.1. 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.

Denison dan Mishra (1995), yang menyatakan bahwa tidak semua dimensi budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Beberapa aspek budaya memerlukan waktu dan konsistensi dalam penerapannya agar mampu memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai.

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.

Selain itu, budaya organisasi yang bersifat normatif sering kali dipersepsikan sebagai rutinitas administratif, sehingga belum sepenuhnya mendorong inovasi dan inisiatif kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Hofstede (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat kehilangan kekuatannya apabila tidak disertai dengan kepemimpinan yang konsisten dan sistem penghargaan yang mendukung nilai-nilai budaya tersebut.

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.

Dalam konteks organisasi birokrasi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya, budaya organisasi cenderung terbentuk dalam kerangka kerja pemerintahan yang hierarkis, formal, dan berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi. Kondisi ini menyebabkan nilai-nilai budaya organisasi lebih banyak tercermin dalam aspek administratif dan prosedural, dibandingkan sebagai pendorong utama peningkatan kinerja individu. Pegawai lebih fokus pada pemenuhan aturan, standar operasional, dan instruksi atasan, sehingga budaya organisasi belum sepenuhnya dimaknai sebagai alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja.

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.

#### **4.4.2. 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.

Selanjutnya, teori Expectancy Theory yang dikemukakan oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh harapan individu bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan diikuti oleh imbalan yang bernilai. Apabila pegawai tidak melihat adanya hubungan yang jelas antara kinerja dan kompensasi, maka kompensasi tidak akan menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja. Kondisi ini dapat terjadi ketika sistem kompensasi bersifat tetap dan tidak berbasis kinerja.

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.

Tidak signifikannya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai juga dapat disebabkan oleh faktor intrinsik yang lebih dominan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan makna pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Deci dan Ryan (2000) melalui Self-Determination Theory, yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran yang lebih kuat dalam mendorong kinerja dibandingkan motivasi ekstrinsik seperti kompensasi.

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.

Dengan demikian, tidak signifikannya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi lebih berfungsi sebagai faktor pendukung daripada faktor pendorong utama kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengombinasikan kebijakan kompensasi dengan strategi peningkatan motivasi intrinsik, pengembangan kompetensi, dan penguatan kepuasan kerja agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Dalam birokrasi organisasi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya, sistem kompensasi pegawai pada umumnya telah ditetapkan secara nasional dan bersifat seragam, baik dari sisi gaji pokok, tunjangan, maupun tambahan penghasilan. Kondisi ini menyebabkan kompensasi dipersepsikan sebagai hak normatif yang diterima pegawai, bukan sebagai insentif yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Akibatnya,

variasi kompensasi yang relatif kecil antarpegawai membuat faktor ini kurang mampu menjadi pembeda dalam mendorong kinerja individu.

Selain itu, sebagai provinsi yang relatif baru, Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya masih berada dalam tahap penataan kelembagaan dan penyesuaian sistem administrasi kepegawaian. Fokus organisasi cenderung diarahkan pada pemenuhan struktur, regulasi, dan stabilitas birokrasi, sehingga pengembangan sistem kompensasi berbasis kinerja belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa efektivitas kompensasi sangat bergantung pada keterkaitannya dengan sistem penilaian kinerja. Oleh karena itu, meskipun kompensasi telah diberikan sesuai ketentuan, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai belum terlihat signifikan dalam konteks birokrasi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya.

#### **4.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menegaskan bahwa aspek afektif dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya tidak dapat

dipisahkan dari pencapaian hasil kerja yang optimal, khususnya dalam organisasi sektor publik yang menuntut akuntabilitas dan pelayanan prima.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Locke (1976) melalui *Value Theory*, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara nilai-nilai yang diharapkan pegawai dengan apa yang diperoleh dari pekerjaannya. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaannya memberikan nilai yang bermakna, baik dari aspek pengakuan, tanggung jawab, maupun peluang berkembang, maka akan muncul dorongan intrinsik untuk bekerja lebih baik. Kondisi ini secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas 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.

Dengan demikian, pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja tidak hanya dapat dilakukan melalui aspek struktural dan kebijakan formal, tetapi juga melalui penciptaan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai. Peningkatan kepuasan kerja melalui kejelasan tugas, penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta peluang pengembangan karier akan menjadi strategi efektif dalam mendorong kinerja pegawai secara berkelanjutan dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks biro organisasi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya yang masih berada pada tahap konsolidasi kelembagaan pascapemekaran, kepuasan kerja pegawai memiliki peran yang semakin strategis dalam mendorong kinerja aparatur. Kondisi organisasi yang dinamis, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan percepatan pelayanan publik menuntut pegawai untuk bekerja secara adaptif dan berkomitmen tinggi. Ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari

aspek kejelasan peran, dukungan pimpinan, maupun suasana kerja, maka mereka cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan.

Lebih lanjut, kepuasan kerja di lingkungan biro organisasi Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya juga berkaitan erat dengan aspek pengakuan, rasa memiliki organisasi, serta kesempatan berkontribusi dalam pembangunan daerah. Pegawai yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja akan memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan dan capaian kinerja.

Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja aparatur tidak hanya berimplikasi pada kinerja individu, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam memperkuat kapasitas birokrasi daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, responsif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat Papua Barat Daya.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. 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.

## **5.2. Saran**

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.

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**

- Aribowo, B., et al. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Perusahaan: Teori dan Praktik*. Surabaya
- A. Anwar Prabu Mangkunegara, Dr., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2017.
- Asjari, F., & Kurniawan, W. O. (2023). *Manajemen SDM (Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: CV Megapress Nusantara.
- Cen, C. C. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Inovasi Pratama Internasional.
- Dharma, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jakaria, Dkk (2023). *Buku Ajar Manajemen Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Umsida Press.
- Deni, D. G. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman dasar-dasar manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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.
- Nitisemito, R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurjannah, N. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sistem Administrasi Publik*. Jakarta: Penerbit Widina.
- Prahenratno, A., Dkk (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya*. Jakarta: PT. Sonpedia Publishing
- Rachman, A., et al. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Strategis dalam Organisasi Modern*. Jakarta
- Ramdhan, M., & Pasaribu, V. L. D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pascal Books.
- Raymond, M. (2015). *Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan dan Motivasi Kerja*. Jakarta
- Retno, R. (2023). *Memotivasi Karyawan dan Mencapai Tujuan Organisasi secara Berkelanjutan*. Jakarta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Edisi ke-2)*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (Edisi ke-3). Jakarta: Rajawali Pers.
- Rinawati, R. (2023). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Bandung
- Rosita, S. R. Dkk (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Wida Publishing.
- Sakti, H. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Bandung: Intelektual Manifes Media.
- Sedarmayanti, Prof., Dr., Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Refika Aditama, Bandung, 2017.
- Silaen, V. (2022). *Pengembangan Organisasi: Teori dan Praktik dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sumarmi, S. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Eureka Media Aksara.
- Suparmi, Dkk (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip-Prinsip dan Praktik dalam Mengelola Organisasi*. Jakarta: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (ed. ke-3). Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Suprihartini, S., & Taryana, T. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mencapai Tujuan Bisnis*. Bandung: Penerbit
- Susanti, S., et al. (2024). *Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang
- Syarief, S., et al. (2022). *Kompetensi Manajerial untuk Menyempurnakan Hasil Kerja*. Yogyakarta
- Umar, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, Prof., Dr., Manajemen Sumber Daya Manusia, R.A.De.Rozarie, Surabaya, 2017.
- Widyaningrum, M. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.

LAMPIRAN

## KOUSIONER

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

Mohon kesediaan bapak/ ibu untuk mengisi kousiner ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Pendidikan :

Umur :

Jenis Kelamin :

Lama Bekerja :

Petunjuk Pengisian:

Berikan tanda (✓) pada kolom jawaban yang sesuai dengan pendapat Anda terhadap setiap pernyataan berikut ini.

Skala jawaban menggunakan skala Likert 1–5, dengan keterangan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

#### 1. BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>					
	1. Saya didorong untuk mengemukakan ide-ide baru di tempat kerja.					
	2. Organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk mencoba cara kerja baru.					
	3. Pengambilan risiko yang terukur dihargai dalam pekerjaan saya.					
	4. Organisasi mendorong kreativitas dalam menyelesaikan tugas.					
<b>B.</b>	<b>Memperhatikan detail</b>					
	1. Saya dituntut untuk bekerja dengan sangat teliti.					

	2. Organisasi memiliki standar kerja yang memperhatikan detail.					
	3. Kesalahan kecil dalam pekerjaan diperhatikan dan segera diperbaiki.					
	4. Prosedur kerja mengharuskan saya memeriksa ulang hasil pekerjaan.					
<b>C.</b>	<b>Orientasi hasil</b>					
	1. Pencapaian target menjadi fokus utama pekerjaan saya.					
	2. Hasil kerja dinilai berdasarkan output yang dicapai.					
	3. Pimpinan memberikan penilaian berdasarkan kinerja, bukan proses.					
	4. Organisasi menekankan pentingnya efektivitas dan pencapaian tujuan.					
<b>D.</b>	<b>Orientasi orang</b>					
	1. Organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawainya.					
	2. Setiap pegawai dihargai tanpa memandang jabatan.					
	3. Pimpinan memperhatikan dampak kebijakan terhadap pegawai.					
	4. Saya merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja.					
<b>E.</b>	<b>Orientasi Pada TIM</b>					
	1. Pekerjaan di kantor saya banyak dilakukan dalam tim.					
	2. Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan satu tim.					
	3. Organisasi mendorong kolaborasi antar bagian.					
	4. Tim bekerja dengan komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan.					
<b>F.</b>	<b>Keagresifan</b>					

	1. Saya didorong untuk bekerja cepat dan proaktif.					
	2. Organisasi memberikan tantangan untuk bekerja lebih kompetitif.					
	3. Pegawai dituntut mengambil inisiatif tanpa menunggu instruksi.					
	4. Saya berusaha mencapai target melebihi standar yang ditetapkan.					
<b>G.</b>	<b>Stabilitas</b>					
	1. Organisasi menjaga konsistensi dalam aturan dan kebijakan.					
	2. Lingkungan kerja di kantor saya relatif stabil dan tidak berubah-ubah.					
	3. Pegawai merasa aman dengan kepastian kebijakan organisasi.					
	4. Perubahan kebijakan dilakukan secara bertahap dan terencana.					

## 2. KOMPENSASI

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Upah/ Gaji Pokok</b>					
	1. Gaji pokok yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.					
	2. Gaji pokok yang diberikan organisasi sudah adil dibandingkan pekerjaan serupa.					
	3. Gaji pokok yang saya terima mampu memenuhi kebutuhan dasar saya.					
	4. Struktur gaji di organisasi saya jelas dan transparan.					
<b>B.</b>	<b>Insentif</b>					
	1. Saya menerima insentif berdasarkan pencapaian kinerja.					

	2. Insentif diberikan secara adil kepada seluruh pegawai.					
	3. Sistem pemberian insentif memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.					
	4. Besaran insentif yang diterima sudah layak dan memadai.					
<b>C.</b>	<b>Tunjangan</b>					
	1. Saya menerima tunjangan sesuai dengan aturan yang berlaku.					
	2. Tunjangan yang diberikan organisasi membantu meningkatkan kesejahteraan saya.					
	3. Pemberian tunjangan dilakukan secara tepat waktu.					
	4. Jenis tunjangan yang diberikan sudah mencakup kebutuhan pegawai.					
<b>D.</b>	<b>Fasilitas</b>					
	1. Saya mendapatkan fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung pekerjaan.					
	2. Fasilitas kantor berada dalam kondisi baik dan layak digunakan.					
	3. Organisasi menyediakan peralatan dan teknologi yang cukup untuk menunjang tugas saya.					
	4. Lingkungan kerja fisik (ruang kerja, pencahayaan, kenyamanan) mendukung produktivitas saya.					

### C. KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>					
	1. Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan menarik dan menantang.					

	2. Saya merasa pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan.					
	3. Saya puas dengan variasi tugas yang saya kerjakan.					
	4. Pekerjaan saya membuat saya merasa memiliki kontribusi penting bagi organisasi.					
<b>B.</b>	<b>Gaji</b>					
	1. Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya.					
	2. Gaji yang saya terima kompetitif dibandingkan instansi lain.					
	3. Saya puas dengan ketepatan waktu pembayaran gaji.					
	4. Struktur gaji di organisasi jelas dan transparan.					
<b>C.</b>	<b>Promosi</b>					
	1. Saya memiliki kesempatan yang jelas untuk mendapatkan promosi.					
	2. Prosedur promosi dilakukan secara adil.					
	3. Promosi diberikan berdasarkan prestasi kerja.					
	4. Saya puas dengan peluang pengembangan karier di organisasi.					
<b>D.</b>	<b>Pengawas/ Supervisi</b>					
	1. Pengawas memberikan arahan kerja yang jelas.					
	2. Pengawas memberikan umpan balik kinerja secara berkala.					
	3. Saya merasa pengawas mendukung dan memotivasi saya dalam bekerja.					
	4. Pengawas memperlakukan semua pegawai secara adil.					
<b>E.</b>	<b>Kelompok Kerja</b>					

	1. Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan satu tim.					
	2. Rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas.					
	3. Komunikasi di dalam kelompok kerja berlangsung dengan baik.					
	4. Saya merasa hubungan antarpegawai dalam kelompok kerja harmonis.					
<b>F.</b>	<b>Kondisi kerja</b>					
	1. Fasilitas kerja yang saya gunakan dalam kondisi baik.					
	2. Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas.					
	3. Beban kerja yang saya terima proporsional dan tidak berlebihan.					
	4. Suasana kerja di kantor kondusif dan menyenangkan.					

#### D. KINERJA PEGAWAI

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Kesetiaan</b>					
	1. Saya memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.					
	2. Saya mendukung kebijakan dan keputusan organisasi.					
	3. Saya selalu menjaga nama baik organisasi dalam setiap tindakan.					
	4. Saya bersedia bekerja ekstra ketika organisasi membutuhkan.					
<b>B.</b>	<b>Prestasi Kerja</b>					

	1. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.					
	2. Saya menghasilkan kualitas kerja yang baik dan memuaskan.					
	3. Saya mampu bekerja secara efisien dan efektif.					
	4. Saya sering mencapai hasil kerja di atas standar yang ditentukan.					
<b>C.</b>	<b>Kejujuran</b>					
	1. Saya selalu bersikap jujur dalam menjalankan pekerjaan.					
	2. Saya tidak menyalahgunakan wewenang dalam pekerjaan.					
	3. Saya transparan dan terbuka dalam menyampaikan informasi kerja.					
	4. Saya menjaga integritas dalam setiap tugas yang saya lakukan.					
<b>D.</b>	<b>Kedisiplinan</b>					
	1. Saya datang dan pulang kerja sesuai ketentuan waktu.					
	2. Saya mematuhi peraturan dan tata tertib organisasi.					
	3. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
	4. Saya menjaga konsistensi dalam menjalankan tugas harian.					
<b>E.</b>	<b>Kreatifitas</b>					
	1. Saya sering memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja.					
	2. Saya mampu menemukan cara baru yang lebih efektif dalam bekerja.					
	3. Saya dapat menyelesaikan masalah dengan pendekatan kreatif.					

	4. Saya terbuka terhadap perubahan dan inovasi dalam pekerjaan.					
<b>F.</b>	<b>Kecakapan</b>					
	1. Saya menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.					
	2. Saya mampu mengoperasikan peralatan atau teknologi kerja dengan baik.					
	3. Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa pengawasan ketat.					
	4. Saya mampu beradaptasi dengan berbagai jenis tugas.					
<b>G.</b>	<b>Tanggung Jawab</b>					
	1. Saya bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan saya.					
	2. Saya menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan.					
	3. Saya menerima konsekuensi dari setiap keputusan kerja yang saya buat.					
	4. Saya memastikan pekerjaan selesai dengan kualitas yang baik.					

Terimakasih atas partisipasi bapak/ibu dalam pengisian kousioner ini dalam rangka menunjang penelitian yang kami lakukan.

Hormat Kami  
Peneliti

Zulkifli Warwey

No	Budaya Organisasi																												Total	
	Inovasi Dan Pengambilan Resili				Memperhatikan Detail				Orientasi Hasil				Orientasi Orang				Orientasi Pada TIM				Keagresifan				Stabilitas					
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4		
1	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	107	
2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	131	
5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96	
6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	
7	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	105	
8	3	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	106	
9	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	87	
10	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	106	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
12	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	119	
13	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	98	
14	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	101	
15	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
17	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	111	
18	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94	
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
21	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	107	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
23	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	138	
24	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	109	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	137	
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	126
29	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110	
30	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	122	
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	107	
32	4	2	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	102	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
34	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	102	
35	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	118	

No	Kompensasi																Total
	Upah/ Gaji Pokok				Insentif				Tunjangan				Fasilitas				
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	
1	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	62
2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	74
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	60
6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	68
7	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	63
8	3	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	64
9	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	54
10	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	67
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
12	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	74
13	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	56
14	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	62
15	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	60
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
17	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	63
18	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	58
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	70
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
21	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	62
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
23	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	78
24	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	64
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	78
29	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
30	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	74
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62
32	4	2	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	2	4	2	60
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
34	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	66
35	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	70

No	Kepuasan Kerja																								Total
	Pekerjaan Itu Sendiri				Gaji				Promosi				Pengawas				Kelompok Kerja				Kondisi Kerja				
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	p1	p2	p3	p4	P1	P2	P3	P4	
1	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	88
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	115
5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	88
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	102
7	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	94
8	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	92
9	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	79
10	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	95
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
12	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	108
13	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	87
14	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	93
15	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	91
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
17	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	2	4	5	3	4	5	5	5	3	4	4	3	94
18	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	82
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	107
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
21	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	93
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
24	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	95
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
28	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	110
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	94
30	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	108
31	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
32	4	5	5	5	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	97
33	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
34	3	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	94
35	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	100

No	Kinerja Pegawai																												Total				
	Kesetiaan				Prestasi Kerja				Kejujuran				Kedisiplinan				Kreatifitas				Kecakapan				Tanggung Jawab								
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4					
1	4	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	107
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	93	
6	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	117	
7	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	112	
8	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	101	
9	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	99		
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
12	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	130		
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	115	
15	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	88		
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112	
17	4	3	4	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	4	3	112		
18	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	106		
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
20	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	118		
21	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	106		
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
24	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110		
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111		
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112		
27	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	134		
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	115		
29	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	113		
30	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	133		
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112		
32	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	120	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	112		
34	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	119		
35	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	116		