

**PENGARUH KOMPENSASI, BEBAN KERJA DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains**



Oleh:

MAIKEL IDO INE HARA

146110124011

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

2026

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KOMPENSASI, BEBAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Oleh
MAIKEL IDO INE HARA
146110124011

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal : hari Sabtu, tanggal 14, tahun 2026.
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Ketua Penguji : Dr. Ir.Mervin Komber, M.M., CTT

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

Anggota Penguji II : Dr. Andi Rosdinaman Budi,M.M



Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong



Dr. Wa Ode Likewati, M.M.

NUPTK. 8239748649230123

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KOMPENSASI, BEBAN KERJA DAN BUDAYA OGRANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

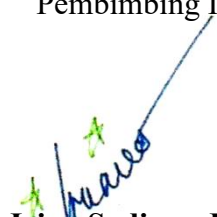
Diajukan Oleh

MAIKEL IDO INE HARA

146110124011

Disetujui oleh :

Pembimbing I



Dr. Mervin Irian Sadipun Komber, M.M
NUPTK. 4052757658130142

Pembimbing II



Dr. Wa Ode Likewati, M.M
NUPTK. 8239748649230123

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong, 14 Februari 2026

Mahasiswa,



MAIKEL IDO INE HARA
146110124011

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MAIKEL IDO INE HARA

NIM : 146110124011

Fakultas : Direktorat Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir :

“Pengaruh Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya”

Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

- Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong, 14 Februari 2026
Mahasiswa,



MAIKEL IDO INE HARA
146110124011

Mengetahui,

Pembimbing I



Dr. Mervin Irian Sadipun Komber, M.M
NUPTK. 4052757658130142

Pembimbing II



Dr. Wa Ode Likewati, M.M
NUPTK. 8239748649230123

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, kasih, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya” dengan baik dan tepat waktu.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak/Ibu Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong serta jajaran pimpinan di lingkungan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi penulis dalam menempuh pendidikan pascasarjana.
2. Bapak/Ibu Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong beserta seluruh staf akademik dan administrasi yang telah memberikan dukungan selama studi berlangsung.
3. Bapak Dr. Pahmi, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
4. Bapak Dr. Ir. Mervin I.S. Komber, S.E., M.M., CTT, selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
5. Ibu Dr. Wa Ode Likewati, M.M. selaku Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
6. Seluruh dosen dan staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, wawasan, serta pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.

7. Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya beserta seluruh pegawai yang telah membantu memberikan data dan informasi dalam penelitian.
8. Kedua orang tua, keluarga besar, serta sahabat penulis yang selalu memberikan doa, motivasi, dan dukungan tanpa henti dalam setiap proses yang dijalani.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini. Besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan ilmu manajemen serta peningkatan kualitas pelayanan di lingkungan pemerintahan daerah.

"Karena Tuhan adalah sumber segala hikmat, saya percaya setiap langkah dalam perjalanan pendidikan ini telah diatur sesuai dengan rencana-Nya yang indah."

Sorong, 14 Februari 2026

Penulis,



MAIKEL

IDO INE HARA

146110124011

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	Kesalahan! Bookmark tidak didefinisikan.
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES	v
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
<i>ABSTRACT</i>	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Pertayaan Penelitian	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	10
1.6 Batasan Penelitian	11
BAB II	13
TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Teori Motivasi (<i>Motivation Theory</i>)	13
2.1.2 Kinerja Pegawai	15
2.1.3 Kompensasi	18
2.1.4 Beban Kerja	25

2.1.5	Budaya Organisasi	31
2.2	Penelitian Terdahulu	36
2.3	Model/Kerangka Penelitian	39
2.4	Pengembangan Hipotesis	39
BAB III	41
METODE PENELITIAN	41
3.1	Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian	41
3.2	Objek Penelitian	41
3.3	Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling	42
3.3.1	Populasi	42
3.3.2	Sampel	42
3.3.3	Teknik Sampling	42
3.4	Jenis Data	42
3.5	Metode Pengumpulan Data	43
3.6	Skala Pengukuran	44
3.7	Definisi Operasional Variabel	45
3.8	Uji Instrumen Penelitian	46
3.9	Metode Analisis Data	47
BAB IV	50
HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	50
4.2	Analisis Deskriptif Responden	53
4.3	Analisis Deskriptif Statistik	55
4.4	Pembahasan	69
BAB V	77
KESIMPULAN DAN SARAN	77
5.1	Kesimpulan	77
5.2	Saran	78
5.3	Keterbatasan Penelitian	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.7 Definisi Operasional Penelitian	34
Tabel 4.2.1 Karakteristik Responden	41
Tabel 3.3.1 Uji Statistik Deskriptif	44
Tabel 3.3.2 Uji Validitas	45
Tabel 4.3.3 Uji Realibilitas.....	52
Tabel 3.3.4.1 Uji t	54
Tabel 4.3.4.2 Uji F	56
Tabel 4.3.4.2 Uji R Square	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Kerangka Pikir	25
---------------------------------	----

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, berdasarkan uji parsial (uji t), hanya beban kerja yang memiliki pengaruh signifikan secara individu, sedangkan kompensasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,955 mengindikasikan bahwa hampir seluruh variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut. Berdasarkan uji dominansi, beban kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan kompensasi dan budaya organisasi.

Kata kunci: Kompensasi, Beban Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of compensation, workload, and organizational culture on employee performance. The research employs a quantitative method with a survey approach. Data were collected through questionnaires distributed to employees and analyzed using multiple linear regression.

The results show that simultaneously, these three variables have a positive and significant effect on employee performance. However, based on partial tests (t-test), only workload has a significant individual effect, while compensation and organizational culture do not have a significant effect on employee performance. The R Square value of 0.955 indicates that almost all variations in employee performance can be explained by these independent variables. Based on the dominance test, workload is the most dominant variable affecting employee performance compared to compensation and organizational culture.

Keywords: *Compensation, Workload, Organizational Culture, Employee Performance.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang pemerintahan, telah terjadi perubahan yang mendasar, dimana perubahan tersebut adalah perwujudan tata pemerintahan yang demokratis dan baik. Salah satu unsur penyelenggaraan pemerintahan yang perlu memperoleh perhatian dalam upaya reformasi itu adalah penataan aparatur pemerintahan. Berbagai permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan diperkirakan tidak berjalan dengan tugas yang diberikan, serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh apabila melanggar tugas dan wewenang, sehingga perlu dibangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, professional, netral dan bebas dari intervensi politik serta bersih dari praktik korupsi juga dapat menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan perannya sabagai aparatur sipil negara.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi pemerintahan, khususnya dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Di era reformasi birokrasi saat ini, Kinerja Pegawai ASN menjadi salah satu fokus utama pemerintah daerah, termasuk di Provinsi Papua Barat Daya. Kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh lingkungan kerja dan sistem kerja, tetapi

juga sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai aspek internal dan eksternal yang mendukung produktivitas.

Untuk mengelola dan menjalankan roda negara dan pemerintahan tidak terlepas dari namanya ASN yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan P3K yang bertugas menjalankan roda pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya pada lembaga organisasi masing-masing. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) tersebut diatur dan ditentukan dalam peraturan perundang-undangan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan fungsi tersebut agar tidak terjadi tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya. Pegawai Negeri Sipil (PNS) disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) berperan menjadi alat pemerintah atau aparatur pemerintah yang mempunyai posisi sentral dalam membawa komponen kebijaksanaan atau aturan-aturan pemerintah guna untuk terealisasinya tujuan nasional. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) mencakup penetapan formasi, pengadaan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji dan tunjangan kesejahteraan, hak dan kewajiban hukum (Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut (Yuningsih, 2017) , kinerja tidak hanya diukur dari output kerja, tetapi juga dari proses kerja yang menunjukkan efektivitas, efisiensi, dan

kedisiplinan pegawai. Kinerja yang baik di sektor publik mencerminkan pelayanan prima terhadap masyarakat serta keberhasilan dalam mengimplementasikan visi dan misi instansi pemerintah. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyangkut aspek moral, etika, serta dedikasi pegawai terhadap tugas yang diemban. Di era reformasi birokrasi saat ini, Kinerja Pegawai aparatur sipil negara menjadi prioritas utama untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kinerja pegawai merupakan salah satu pilar utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada instansi pemerintah seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Provinsi Papua Barat Daya, yang memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur dan perumahan. Robbins et al., (2018), kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu untuk mencapai tujuan organisasi melalui kontribusi yang efektif dan efisien. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai tidak hanya memengaruhi produktivitas organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi, yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Kompensasi merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas lain yang diberikan sebagai imbalan atas kontribusi pegawai. Herzberg (1966) dalam teori dua faktornya menyatakan bahwa kompensasi yang

memadai berfungsi sebagai motivator eksternal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa dihargai melalui kompensasi yang adil, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Namun, kompensasi yang tidak seimbang dengan tanggung jawab pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas.

Selain itu, ketidakseimbangan dalam kompensasi juga dapat memengaruhi persepsi keadilan di antara pegawai. Adams (1963) dalam teori keadilan menjelaskan bahwa pegawai membandingkan rasio antara usaha yang mereka berikan dengan imbalan yang mereka terima. Jika rasio ini dianggap tidak adil, motivasi kerja dapat menurun, yang berdampak negatif pada kinerja. Di instansi pemerintah seperti Dinas PUPR, yang sering menghadapi keterbatasan anggaran, pengelolaan kompensasi menjadi tantangan tersendiri untuk memastikan kepuasan dan produktivitas pegawai.

Beban kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan efisiensi kerja. Spector (2021) menyatakan bahwa beban kerja yang tidak terkendali dapat mengurangi kemampuan pegawai untuk bekerja secara optimal. Dalam konteks Dinas PUPR, yang menangani proyek infrastruktur dengan tenggat waktu ketat dan lingkungan kerja yang menantang, pengelolaan beban kerja menjadi sangat penting untuk menjaga kinerja pegawai.

Model Job Demands-Resources oleh Bakker dan Demerouti (2017), beban kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menghambat

kinerja pegawai. Sumber daya seperti pelatihan, teknologi, dan dukungan manajerial diperlukan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan. Jika beban kerja tidak dikelola dengan baik, pegawai dapat mengalami kelelahan emosional, yang berpotensi menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Namun, beban kerja yang terkelola dengan baik dapat menjadi pendorong kinerja. Karasek (1979) dalam teori kontrol-tuntutan menyatakan bahwa beban kerja yang menantang, namun masih dalam batas kemampuan pegawai, dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang distribusi tugas yang proporsional untuk memastikan bahwa pegawai tetap termotivasi dan produktif, terutama di lingkungan kerja yang dinamis seperti Dinas PUPR.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut bersama, yang memengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang positif, seperti yang menekankan pada kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap prestasi, dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen pegawai.

Penelitian oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang adaptif dan inklusif cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Dalam konteks Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya, budaya organisasi yang mendukung keragaman sosial dan budaya menjadi krusial mengingat karakteristik wilayah yang unik. Budaya yang mendorong kerja sama antarpegawai dapat

membantu mengatasi tantangan geografis dan operasional yang dihadapi instansi ini.

Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang kondusif dapat menghambat kinerja pegawai. Cameron dan Quinn (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang tidak selaras dengan tujuan organisasi dapat menciptakan konflik internal dan menurunkan motivasi. Misalnya, kurangnya komunikasi atau penghargaan terhadap prestasi dapat melemahkan semangat kerja, yang berpotensi mengganggu pencapaian target organisasi.

Konteks Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya menambah kompleksitas dalam pengelolaan kinerja pegawai. Wilayah ini memiliki tantangan geografis, seperti aksesibilitas yang terbatas, serta keberagaman sosial dan budaya yang memengaruhi dinamika kerja (BPS Papua Barat 2023). Pegawai di dinas ini harus mampu beradaptasi dengan kondisi tersebut sambil memenuhi tuntutan pelayanan publik yang berkualitas.

Sebagai instansi yang bertanggung jawab atas pembangunan infrastruktur dan perumahan, Dinas PUPR memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan daerah. Kinerja pegawai di instansi ini secara langsung memengaruhi keberhasilan proyek-proyek yang berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi penting untuk memastikan efektivitas organisasi.

Kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi merupakan variabel yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Luthans (2011)

menjelaskan bahwa interaksi antara faktor-faktor ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau justru menghambat produktivitas. Misalnya, kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak diimbangi dengan pengelolaan beban kerja yang baik, efeknya dapat terbatas.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi yang adil, beban kerja yang seimbang, dan budaya organisasi yang positif berkontribusi pada Kinerja Pegawai pegawai (Mangkunegara 2017). Namun, temuan ini perlu diuji dalam konteks spesifik seperti Dinas PUPR Papua Barat Daya, yang memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana ketiga faktor tersebut memengaruhi kinerja pegawai di instansi tersebut.

Dengan mempertimbangkan tantangan yang dihadapi Dinas PUPR, penelitian ini relevan untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat diterapkan secara praktis. Hasil penelitian diharapkan dapat membantu manajemen dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kompensasi, mengelola beban kerja, dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung kinerja pegawai. Dengan demikian, organisasi dapat lebih efektif dalam menjalankan tugasnya untuk mendukung pembangunan di Provinsi Papua Barat Daya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Dengan pendekatan ilmiah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya

manusia di sektor publik, khususnya di wilayah dengan tantangan geografis dan sosial yang kompleks.

1.2 Rumusan Masalah

Upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas kerja aparatur sipil negara, kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan. Salah satu instansi yang memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur dan perumahan adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Namun demikian, berbagai laporan internal dan hasil evaluasi kinerja menunjukkan bahwa masih terdapat ketimpangan dalam pencapaian target kerja pegawai, rendahnya motivasi kerja, serta belum optimalnya produktivitas pegawai di lingkungan Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Permasalahan ini menimbulkan pertanyaan kritis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di institusi tersebut.

Tiga faktor yang diduga kuat berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi. Kompensasi yang tidak sesuai dengan beban dan tanggung jawab pegawai dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas pegawai. Di sisi lain, beban kerja yang berlebihan atau tidak proporsional dapat menimbulkan kelelahan kerja, stres, bahkan menurunkan produktivitas. Selain itu, budaya organisasi yang kurang mendukung kerja sama, inovasi, dan keterbukaan juga diyakini berdampak terhadap perilaku dan semangat kerja pegawai. Dalam konteks Dinas PUPR, di mana tugas dan tanggung jawab berkaitan erat dengan pelayanan teknis dan pembangunan fisik

yang kompleks, ketiga aspek ini menjadi sangat penting untuk diteliti secara lebih mendalam.

Oleh karena itu, permasalahan penelitian ini berfokus pada bagaimana pengaruh kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian ini penting untuk menemukan solusi strategis dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur sipil negara, khususnya dalam lingkup kerja pembangunan infrastruktur daerah.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas maka pertanyaan penelitian yaitu:

1. Apakah kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya?
2. Apakah kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya?
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.
2. Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.
3. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengaplikasikan teori-teori mengenai pentingnya kompensasi, beban kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.
 - 2) Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman literatur mengenai kinerja pegawai dan sebagai referensi bagi pihak peneliti yang ingin meneliti mengenai pengaruh kompensasi, beban kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.
- b. Manfaat Praktis

- 1) Sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya mengenai kompensasi, beban kerja, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.
- 2) Diharapkan dari hasil penelitian ini akan dapat memberikan masukan kepada kepala pimpinan Dinas, Provinsi, Bupati, dan stakeholder yang lain dalam Kinerja Pegawai pegawai.

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah batasan untuk menjaga fokus dan kejelasan ruang lingkup analisis. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah daerah, yaitu Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk instansi pemerintah lainnya baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Kedua, variabel independen yang diteliti dibatasi pada tiga faktor utama, yaitu kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi. Faktor-faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, pelatihan, atau motivasi, tidak dianalisis dalam penelitian ini. Ketiga, penelitian ini difokuskan pada pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja secara struktural maupun fungsional dalam lingkungan Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Pegawai kontrak, tenaga honorer, atau tenaga kerja pihak ketiga tidak termasuk dalam populasi penelitian ini. Keempat, kinerja pegawai yang dijadikan variabel dependen dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi pegawai melalui kuesioner yang disusun sesuai indikator

kinerja individu menurut teori manajemen sumber daya manusia, dan tidak mengacu pada penilaian kinerja resmi berbasis SKP atau evaluasi pimpinan secara langsung.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Motivasi (*Motivation Theory*)

Teori motivasi merupakan salah satu dasar yang digunakan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Kebutuhan Maslow, yang mengidentifikasi berbagai tingkat kebutuhan manusia mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri (Maslow 1943). Kebutuhan-kebutuhan tersebut harus dipenuhi untuk memotivasi individu agar mencapai kinerja yang maksimal. Dalam konteks organisasi publik, pemenuhan kebutuhan dasar pegawai melalui kompensasi yang memadai menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kinerja mereka.

Selain teori motivasi, konsep kompensasi juga sangat penting dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Kompensasi bukan hanya berupa gaji, tetapi juga dapat mencakup tunjangan, insentif, dan penghargaan lainnya yang dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat (Armstrong and Taylor 2017). Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka (Hersey and Blanchard 1988).

Teori beban kerja juga sangat relevan dalam konteks ini. Beban kerja yang tinggi atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang berdampak buruk pada kinerja pegawai (Schaufeli and Bakker 2004). Sebaliknya, beban kerja yang dikelola dengan baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efisien dan efektif. Teori ini menjelaskan pentingnya manajemen beban kerja dalam organisasi untuk menciptakan kondisi yang mendukung Kinerja Pegawai pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan kerjasama antarpegawai juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kinerja yang tinggi (E H Schein 2010).

Perkembangan penelitian tentang pengaruh kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimulai sejak awal abad ke-20 dengan adanya teori-teori motivasi yang mendalam tentang hubungan antara pengelolaan sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Penelitian awal oleh Frederick Taylor mengenai manajemen ilmiah mengusulkan bahwa kompensasi yang adil dan pengelolaan beban kerja yang efisien dapat meningkatkan produktivitas kerja (Taylor 2004). Penekanan pada pengelolaan kerja yang efisien menjadi dasar penting dalam penelitian tentang kinerja pegawai di berbagai sektor.

Pada tahun 1980-an, perhatian terhadap budaya organisasi mulai berkembang. Penelitian oleh Hofstede (1980) mengenai perbedaan budaya antar negara dan dampaknya terhadap perilaku organisasi membuka wawasan baru mengenai pengaruh budaya terhadap kinerja pegawai. Sejak saat itu, banyak studi yang mengaitkan budaya organisasi dengan efektivitas kinerja pegawai, terutama

dalam konteks organisasi publik. Seiring berjalannya waktu, perkembangan teknologi dan perubahan dalam dunia kerja juga semakin memengaruhi pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian organisasi, khususnya dalam sektor pemerintahan yang memiliki kewajiban memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Menurut (Saputro & Darda, 2019) , kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari capaian output, tetapi juga bagaimana proses pekerjaan tersebut dilakukan, termasuk kedisiplinan, inisiatif, dan kemampuan mengatasi permasalahan dalam pekerjaan. Lebih lanjut, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan individu, tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman, motivasi kerja, serta dukungan dari lingkungan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai sangat menentukan tingkat kepuasan masyarakat. Apabila kinerja pegawai baik, maka pelayanan yang diberikan akan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan Masyarakat. Sebaliknya, apabila kinerja rendah, maka pelayanan akan terhambat dan dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah (Poluakan et al., 2019) . Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci yang harus dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan suatu pencapaian hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga bagaimana kualitas pekerjaan tersebut, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Saputro & Darda, 2019) , kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan, serta faktor motivasi (*motivation*) yang terdiri atas sikap dan dorongan kerja individu. Oleh karena itu, seorang pegawai dengan kemampuan yang baik tetapi tidak memiliki motivasi yang kuat cenderung tidak akan mampu mencapai hasil kerja yang optimal, begitu pula sebaliknya. Kinerja pegawai menjadi sangat penting karena keberhasilan organisasi, baik di sektor pemerintahan maupun swasta, sangat ditentukan oleh bagaimana kinerja setiap individu yang ada di dalamnya. Organisasi dapat memiliki strategi dan sumber daya yang baik, namun apabila kinerja pegawainya rendah, maka tujuan organisasi akan sulit dicapai (Dwi Handoko et al., 2021) . Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dianggap sebagai salah satu ukuran utama untuk menilai sejauh mana keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (*internal*) maupun dari luar dirinya (*eksternal*). Faktor internal meliputi motivasi kerja, kedisiplinan, sikap, komitmen, keterampilan, dan lingkungan kerja yang dimiliki seorang pegawai. Sedangkan faktor eksternal

dapat berupa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan fasilitas yang diberikan organisasi. (Nuralita & Nugraha, 2018) menjelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila organisasi mampu menciptakan sistem manajemen kinerja yang jelas, termasuk memberikan arahan, umpan balik, pelatihan, serta penghargaan terhadap prestasi kerja. Budaya organisasi yang positif juga memiliki peranan besar dalam membentuk perilaku pegawai untuk bekerja lebih produktif dan profesional. Selain itu, dukungan atasan yang komunikatif serta lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai, sehingga mereka dapat berkonsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya (Pramestya et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu memperhatikan lingkungan kerja individu, tetapi juga harus mampu menyediakan kondisi yang mendukung agar kinerja pegawai dapat berkembang secara berkesinambungan.

Dalam berbagai penelitian empiris, kinerja pegawai terbukti memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Presilawati et al., 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh bagaimana organisasi memperlakukan dan mendukung pegawainya. Organisasi yang mampu memberikan pelatihan, insentif, serta lingkungan kerja yang baik akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal, sehingga kinerjanya meningkat. Dengan

meningkatnya kinerja pegawai, maka kualitas pelayanan publik maupun produktivitas perusahaan juga akan semakin baik (Saleha et al., 2023) . Oleh karena itu, kinerja pegawai bukanlah sekadar output individu, tetapi juga merupakan hasil interaksi antara faktor individu dengan kebijakan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintah, Kinerja Pegawai pegawai menjadi krusial karena akan berdampak langsung terhadap kepuasan masyarakat, efektivitas pelayanan, serta citra institusi publik di mata masyarakat. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai harus dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan melalui pendekatan manajerial maupun pengembangan individu.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan semua bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada organisasi (Milkovich, Newman, and Gerhart 2011). Kompensasi dapat berupa gaji pokok, tunjangan, bonus, serta insentif lain yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi faktor utama dalam mempertahankan pegawai yang berkinerja tinggi dalam organisasi (Dessler and Varkkey 2020). Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan elemen krusial dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang berkualitas. Ketika pegawai merasa dihargai melalui sistem kompensasi yang seimbang dengan kontribusi mereka, tingkat loyalitas dan motivasi kerja cenderung meningkat. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menawarkan kompensasi yang layak

lebih berpeluang mempertahankan pegawai yang berkinerja tinggi dan mengurangi tingkat turnover. Kompensasi yang dirancang dengan baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai (Gupta and Shaw 2013). Selain itu, kompensasi menjadi salah satu bentuk pengakuan atas kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi (Armstrong and Taylor 2017).

Dalam pandangan Equity Theory yang dikembangkan oleh Adams (J. Adams 1963), kompensasi mempengaruhi persepsi keadilan pegawai dalam organisasi. Jika pegawai merasa kompensasi yang diterima tidak adil dibandingkan dengan kontribusinya, maka akan terjadi penurunan motivasi dan kinerja. Sementara itu, kompensasi berbasis kinerja (performance-based pay) terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Shaw and Gupta 2015). Kompensasi tidak hanya berdampak pada aspek finansial pegawai, tetapi juga pada aspek psikologis seperti rasa dihargai dan diakui.

Komponen kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup gaji, upah, bonus, dan insentif lainnya (Milkovich et al. 2011). Kompensasi langsung adalah imbalan finansial yang diterima pegawai secara langsung sebagai hasil dari kontribusi dan kinerjanya dalam organisasi. Bentuk kompensasi ini mencakup gaji pokok, upah lembur, bonus atas pencapaian target, serta insentif lainnya yang diberikan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi langsung berperan penting dalam memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal dan mencapai hasil kerja yang diharapkan. Sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan kesehatan, program pensiun, cuti tahunan, dan fasilitas lainnya (Gomez-Mejia, Balkin, and

Cardy 2008). Kompensasi tidak langsung merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai di luar gaji pokok, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan loyalitas pegawai. Bentuk kompensasi ini meliputi tunjangan kesehatan, program pensiun, cuti tahunan yang dibayar, serta berbagai fasilitas tambahan seperti kendaraan dinas, subsidi makan, atau bantuan pendidikan. Meskipun tidak diterima dalam bentuk uang secara langsung, kompensasi tidak langsung memiliki nilai penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan motivasi pegawai.

Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan kompensasi adalah keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti kompensasi harus proporsional berdasarkan nilai pekerjaan dalam organisasi (Heneman, Judge, and Heneman 2000). Artinya, kompensasi harus disusun secara proporsional dan konsisten, sehingga pegawai dengan tanggung jawab dan kontribusi yang lebih besar memperoleh imbalan yang setimpal. Di sisi lain, keadilan eksternal berkaitan dengan bagaimana kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi dibandingkan dengan standar pasar tenaga kerja eksternal, di mana organisasi perlu memastikan bahwa gaji dan tunjangan yang diberikan tetap kompetitif agar dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Organisasi yang menawarkan kompensasi lebih tinggi dari rata-rata industri cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah (Park 2018).

Kompensasi juga memiliki hubungan erat dengan motivasi kerja. Menurut Teori Two-Factor yang dikemukakan oleh Herzberg, kompensasi termasuk dalam kategori faktor higiene, yaitu elemen-elemen yang tidak secara langsung

memotivasi pegawai, namun sangat penting untuk menciptakan kondisi kerja yang memadai. Meskipun keberadaan kompensasi tidak selalu meningkatkan motivasi intrinsik, ketiadaannya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, penyediaan kompensasi yang layak menjadi langkah krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan bebas dari ketidakpuasan (Herzberg, Mausner, and Snyderman 2011). Studi oleh Jiang et al. (2012) menemukan bahwa sistem kompensasi yang strategis dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterikatan pegawai (employee engagement). Ketika pegawai merasa sistem kompensasi mendukung kebutuhan dan aspirasi mereka, maka tingkat komitmen dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan cenderung meningkat. Dalam jangka panjang, keterikatan pegawai yang tinggi tersebut memberikan dampak positif terhadap produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks sektor publik, tantangan dalam pengelolaan kompensasi adalah keterbatasan anggaran dan regulasi pemerintah. Penelitian oleh Rainey dan Steinbauer (1999) menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja di sektor publik seringkali dipengaruhi oleh nilai-nilai pelayanan, kompensasi yang adil tetap memainkan peran penting dalam membentuk komitmen organisasi. Pegawai akan lebih loyal dan terlibat apabila merasa bahwa kompensasi yang mereka terima mencerminkan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Oleh karena itu, desain sistem kompensasi di sektor publik perlu dirancang secara seimbang, yakni dengan memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai, sekaligus mematuhi prinsip efisiensi dan ketentuan kebijakan fiskal pemerintah.

Selain itu, kompensasi yang transparan juga menjadi faktor penting. Transparansi dalam proses kompensasi meningkatkan persepsi keadilan prosedural, yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Colquitt et al. 2001). Karyawan yang merasa bahwa proses kompensasi dilakukan secara transparan cenderung memiliki kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dalam era digital saat ini, sistem kompensasi juga harus menyesuaikan diri dengan kebutuhan pegawai generasi milenial dan generasi Z. Generasi muda lebih menghargai fleksibilitas, penghargaan non-finansial, serta keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan kompensasi tradisional semata (Twenge et al. 2010). Hal ini mendorong organisasi untuk mengembangkan paket kompensasi yang lebih inovatif.

Pengelolaan kompensasi juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan. Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan sosial dan lingkungan, banyak organisasi mulai menerapkan kompensasi berbasis kinerja ESG (Environmental, Social, and Governance) (Eccles, Ioannou, and Serafeim 2014). Ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak lagi hanya soal penghargaan finansial, tetapi juga terkait dengan tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, kompensasi harus disesuaikan dengan hasil evaluasi kinerja yang objektif. Menurut DeNisi dan Smith (2014), sistem kompensasi yang berbasis pada penilaian kinerja yang valid akan meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Ketika pegawai melihat bahwa penghargaan diberikan secara adil berdasarkan pencapaian nyata, maka tingkat kepercayaan mereka terhadap manajemen dan sistem organisasi pun meningkat. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting dalam

membangun hubungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Penting untuk memastikan bahwa kompensasi diberikan secara konsisten. Konsistensi ini membantu organisasi membangun reputasi sebagai tempat kerja yang adil dan terpercaya (Cropanzano and Mitchell 2005). Konsistensi dalam pemberian kompensasi memastikan bahwa seluruh pegawai diperlakukan secara adil sesuai dengan peran dan kontribusi masing-masing. Ketika sistem kompensasi dijalankan secara transparan dan merata, potensi ketidakpuasan dan kecemburuan antarpegawai dapat diminimalkan. Hal ini secara langsung membantu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mengurangi konflik internal dalam organisasi.

Selain aspek finansial, pengakuan non-finansial juga menjadi bagian dari kompensasi yang penting. Penghargaan intrinsik seperti pengakuan, apresiasi, dan kesempatan pengembangan diri memiliki dampak yang kuat terhadap motivasi dan kinerja pegawai (Deci and Ryan 2000). Dengan demikian, organisasi perlu mengintegrasikan strategi kompensasi finansial dan non-finansial secara seimbang. Kompensasi juga dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong perilaku inovatif di tempat kerja. Struktur kompensasi berbasis inovasi dapat meningkatkan kreativitas dan inisiatif pegawai (Chiang, Birtch, and Kwan 2010). Oleh karena itu, organisasi yang ingin mendorong inovasi perlu merancang sistem kompensasi yang memberikan penghargaan terhadap ide dan pencapaian inovatif.

Terakhir, dalam menghadapi persaingan global, kompensasi internasional menjadi aspek penting bagi organisasi multinasional. Desain kompensasi global harus mempertimbangkan perbedaan budaya, regulasi, serta ekspektasi lokal di berbagai negara tempat organisasi beroperasi (Festing and Schäfer 2014). Ini memastikan bahwa sistem kompensasi tetap relevan dan efektif di berbagai konteks internasional.

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dalam organisasi. Baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, kompensasi harus dirancang secara adil, kompetitif, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan pegawai serta tuntutan pasar tenaga kerja. Berbagai teori dan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang efektif mampu meningkatkan keterikatan pegawai, mengurangi turnover, serta mendorong produktivitas dan inovasi. Oleh karena itu, dalam mengelola kompensasi, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai aspek seperti keadilan, konsistensi, keberlanjutan, serta kebutuhan individual untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Kompensasi adalah salah satu faktor yang penting dalam memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Kompensasi mencakup semua bentuk penghargaan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka (Newman, Gerhart, and Milkovich 2019). Beberapa indikator kompensasi yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitasnya antara lain pertama, kelayakan gaji, yang merujuk pada apakah gaji yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja yang dihadapi. Kedua, pemberian tunjangan

dan fasilitas, yang meliputi pemberian tunjangan kesehatan, transportasi, dan fasilitas lainnya yang mendukung kesejahteraan pegawai. Ketiga, sistem bonus atau insentif, yang merupakan penghargaan tambahan yang diberikan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja luar biasa. Keempat, ketepatan waktu pembayaran gaji dan tunjangan, yang penting untuk menjaga kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima. Terakhir, kepuasan terhadap struktur dan skala upah, yang mengacu pada bagaimana pegawai menilai sistem upah yang diterapkan di organisasi.

2.1.4 Beban Kerja

Beban kerja merupakan jumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan pegawai dalam batasan waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan dapat menjadi sumber utama stres kerja di berbagai organisasi (Spector 1997). Beban kerja terdiri dari dua dimensi, yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif (Beehr and Newman 1978). Beban kerja kuantitatif mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, sementara beban kerja kualitatif berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang diberikan (Spector 1997). Beban kerja kuantitatif mengacu pada jumlah atau volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu, seperti banyaknya laporan yang harus dibuat, jumlah pasien yang harus ditangani, atau target capaian yang ditetapkan. Sementara itu, beban kerja kualitatif berkaitan dengan tingkat kompleksitas, kesulitan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas. Beban ini mencakup aspek-aspek seperti tingkat tanggung jawab,

tingkat pengambilan keputusan, penggunaan analisis mendalam, serta tuntutan profesionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Penelitian oleh Bakker dan Demerouti (2007) dalam teori Job Demands-Resources (JD-R) menegaskan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan (job demands) seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, atau tuntutan kognitif yang tinggi, jika tidak diimbangi dengan ketersediaan sumber daya kerja (job resources) yang memadai, seperti dukungan sosial, otonomi kerja, atau pelatihan yang cukup, dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan. Salah satu dampak utamanya adalah munculnya kelelahan emosional (emotional exhaustion), yaitu kondisi di mana individu merasa terkuras secara psikologis akibat tekanan kerja yang terus-menerus tanpa adanya pemulihan atau dukungan yang memadai. Kelelahan emosional ini, jika berlangsung terus-menerus, akan berdampak negatif terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai (Maslach, Schaufeli, and Leiter 2001). Beban kerja yang tidak seimbang juga berdampak pada rendahnya kepuasan kerja dan tingginya turnover intention (Podsakoff, LePine, and Lepine 2007).

Sementara itu, beban kerja yang menantang (challenge stressors) dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja apabila disertai dengan persepsi kontrol yang tinggi (Cavanaugh et al. 2000). Beban kerja yang bersifat menantang atau dikenal sebagai challenge stressors—seperti tanggung jawab besar, target tinggi, atau proyek penting—dapat berdampak positif terhadap individu. Jenis stres ini berbeda dari stres yang bersifat merugikan (hindrance stressors), karena dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan prestasi kerja, asalkan individu memiliki persepsi kontrol yang tinggi terhadap situasi tersebut. Artinya, ketika seseorang

merasa mampu mengelola tantangan tersebut dan memiliki dukungan serta sumber daya yang memadai, maka tekanan yang ada justru dapat menjadi pemacu untuk berkembang dan berprestasi lebih baik. Schaufeli dan Bakker (Schaufeli and Bakker 2004), terdapat perbedaan antara beban kerja yang membebani dan beban kerja yang menstimulasi. Beban kerja yang menstimulasi, jika dikelola dengan baik, dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan (work engagement).

Penyesuaian beban kerja menjadi penting untuk mempertahankan produktivitas optimal. Organisasi yang mampu mengelola beban kerja secara adil cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi (Woerkom, Bakker, and Nishii 2015). Distribusi beban kerja yang seimbang memungkinkan pegawai merasa dihargai dan tidak terbebani secara berlebihan. Dengan demikian, tingkat kesejahteraan psikologis pegawai meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan kinerja yang lebih baik.

Teknologi juga berperan dalam mempengaruhi beban kerja. Dengan adanya digitalisasi, beban kerja bisa menjadi lebih kompleks, meskipun di sisi lain dapat meningkatkan efisiensi (Tarafdar, Pullins, and Ragu-Nathan 2014). Penggunaan teknologi yang berlebihan tanpa pengelolaan dan kontrol yang tepat dapat memicu munculnya technostress, yaitu tekanan psikologis yang timbul akibat interaksi yang terus-menerus dengan teknologi digital (Ayyagari, Grover, and Purvis 2011). Kondisi ini dapat memperburuk beban kerja karyawan, baik secara fisik maupun mental, karena individu merasa terus terhubung, tidak

memiliki batas waktu kerja yang jelas, serta mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang cepat. Dalam jangka panjang, technostress dapat menurunkan produktivitas, memicu kelelahan, dan bahkan menyebabkan burnout jika tidak diatasi dengan strategi manajemen stres dan kebijakan kerja yang sehat.

Beban kerja yang tinggi juga berkorelasi dengan menurunnya kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kesempatan untuk berinteraksi sosial yang positif, yang pada gilirannya mempengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan (Leiter and Maslach 2009). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengelola kuantitas kerja tetapi juga memperhatikan aspek sosial dalam lingkungan kerja.

Redesign pekerjaan (job redesign) adalah salah satu strategi untuk mengelola beban kerja dengan lebih baik (Parker and Griffin 2011). Redesign pekerjaan melibatkan penyesuaian tanggung jawab tugas untuk menciptakan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai. Selain itu, intervensi organisasi seperti flexible working arrangement terbukti dapat membantu mengurangi beban kerja dan meningkatkan kesejahteraan pegawai (Kossek et al. 2011).

Persepsi subjektif terhadap beban kerja juga penting untuk diperhatikan. Dua orang dengan beban kerja objektif yang sama bisa memiliki persepsi yang sangat berbeda tergantung pada faktor psikologis seperti self-efficacy dan

resiliensi (Bandura 1997; Luthans et al. 2007). Pengembangan kapasitas psikologis positif pegawai seperti resiliensi (daya lenting), optimisme, efikasi diri, dan harapan, merupakan komponen penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengelola beban kerja yang kompleks dan dinamis. Kapasitas ini membantu pegawai untuk lebih adaptif dalam menghadapi tekanan kerja, lebih mampu melihat tantangan sebagai peluang, serta memiliki keyakinan diri dalam menyelesaikan tugas dengan efektif. Dengan demikian, penguatan aspek psikologis positif tidak hanya berdampak pada kesehatan mental, tetapi juga meningkatkan performa kerja, komitmen organisasi, dan ketahanan terhadap stres jangka panjang. Organisasi perlu menerapkan monitoring beban kerja berbasis data.

Beban kerja juga berkaitan erat dengan work-life balance. Beban kerja yang berlebihan mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya menurunkan kualitas hidup dan produktivitas kerja (Greenhaus and Allen 2011). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendukung kebijakan work-life balance sebagai bagian dari strategi manajemen beban kerja.

Dengan demikian, beban kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi produktivitas, kesejahteraan, dan retensi pegawai. Pengelolaan beban kerja yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan pengaturan tugas, dukungan sumber daya, penggunaan teknologi, dan perhatian pada kesejahteraan psikologis pegawai.

Beban kerja adalah jumlah tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam waktu tertentu dan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, serta kesejahteraan psikologis. Beban kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan stres, burnout, hingga turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan beban kerja dengan kapasitas individu, menyediakan dukungan sumber daya, menerapkan teknologi secara bijak, serta memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja. Dengan manajemen beban kerja yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan menjaga kesehatan mental pegawai dalam jangka panjang.

Beban kerja adalah faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beehr dan Newman (Beehr and Newman 1978) menjelaskan bahwa beban kerja adalah sejauh mana tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk menyelesaikannya dalam batas waktu tertentu. Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur beban kerja pegawai. Pertama, jumlah tugas yang harus diselesaikan, yang mencakup banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dalam waktu tertentu. Kedua, tingkat kesulitan tugas, yang mengukur sejauh mana tugas yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan tingkat keahlian dan kemampuan mereka. Ketiga, kesesuaian antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan, yang menunjukkan apakah pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Keempat, ketersediaan waktu, yang berkaitan dengan apakah pegawai memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa merasa terburu-buru. Terakhir,

tekanan kerja yang dirasakan pegawai, yang dapat mengukur sejauh mana pekerjaan memberikan stres atau tekanan terhadap kesejahteraan mereka.

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain (Robbins et al. 2018). Budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar (E H Schein 2010). Artefak mencakup simbol, bahasa, dan perilaku yang dapat diamati; nilai mencerminkan keyakinan tentang apa yang penting; sementara asumsi dasar adalah keyakinan bawah sadar yang membentuk persepsi, pikiran, dan perasaan anggota organisasi.

Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku karyawan dan mempengaruhi cara mereka berinteraksi satu sama lain (K S Cameron and Quinn 2011). Budaya organisasi berperan sebagai pedoman nilai, norma, dan perilaku yang menjadi dasar dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Budaya ini membentuk cara pandang, sikap, dan perilaku karyawan, termasuk dalam hal pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan komunikasi antar individu. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain, tetapi juga menentukan tingkat kolaborasi, kepercayaan, dan semangat kerja tim di dalam lingkungan kerja. Budaya yang positif dan inklusif dapat memperkuat kohesi sosial, menciptakan suasana kerja yang suportif, serta meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Budaya yang kuat, yaitu budaya dengan nilai dan norma yang dipahami dan dianut secara luas, dapat meningkatkan kinerja organisasi (Kotter

and Heskett 1992). Di sisi lain, budaya yang lemah sering menyebabkan ketidakpastian dan konflik internal.

Dimensi budaya seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas organisasi (Fondas and Denison 1991). Budaya yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dapat meningkatkan daya saing organisasi (Senge 2006). Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan adaptif, kreatif kerja yang, dan responsif terhadap perubahan. Ketika organisasi mendorong karyawan untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, dan bereksperimen tanpa takut gagal, maka akan tercipta iklim kerja yang mendorong pertumbuhan ide-ide baru dan peningkatan kualitas kerja secara berkesinambungan. Dalam jangka panjang, budaya seperti ini dapat meningkatkan daya saing organisasi, karena mampu menghasilkan solusi inovatif, merespon kebutuhan pasar dengan cepat, serta menjaga relevansi organisasi di tengah dinamika global yang terus berubah. Sementara itu, budaya yang terlalu birokratis dan kaku dapat menghambat kreativitas dan pertumbuhan organisasi (O'Reilly et al. 2014).

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal. Brown (1998) menyatakan bahwa melalui budaya organisasi yang kuat dan konsisten, perilaku karyawan dapat diarahkan secara alami tanpa perlu bergantung pada aturan tertulis yang ketat atau pengawasan langsung yang terus-menerus. Nilai-nilai bersama, kebiasaan kerja, serta norma-norma yang tumbuh dari budaya organisasi akan membentuk kesadaran kolektif tentang apa yang

dianggap tepat, dapat diterima, dan diharapkan dalam lingkungan kerja. Hal ini menjadi sangat penting terutama dalam organisasi berskala besar atau yang memiliki struktur kompleks, di mana pengawasan langsung terhadap setiap individu sulit dilakukan. Dengan demikian, budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang efektif, sekaligus memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam membangun budaya organisasi yang positif (Yukl 2013). (Yukl, 2013). Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Mereka menanamkan visi bersama, mendorong nilai-nilai kolaboratif, serta memberi teladan dalam integritas dan komitmen. Melalui pendekatan ini, pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, pembelajaran, serta hubungan kerja yang sehat, sehingga tercipta budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan selaras dengan visi jangka panjang organisasi. Pemimpin transformasional mendorong perubahan nilai dan perilaku melalui visi inspiratif dan perhatian terhadap kebutuhan individu. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses pembentukan budaya meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi (Schneider, Ehrhart, and Macey 2012).

Dalam konteks globalisasi, organisasi perlu memperhatikan keberagaman budaya. Perbedaan nilai budaya antar negara mempengaruhi cara organisasi membangun dan mengelola budaya internal mereka (Hofstede 1980). Nilai-nilai

budaya nasional tersebut membentuk ekspektasi karyawan terhadap kepemimpinan, komunikasi, struktur kerja, dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, organisasi multinasional tidak dapat menerapkan satu model budaya organisasi secara seragam di seluruh unitnya, melainkan perlu mengembangkan budaya yang inklusif, adaptif, dan sensitif terhadap perbedaan budaya lokal. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya rasa saling menghargai, meningkatkan keterlibatan karyawan lintas budaya, serta memperkuat sinergi global dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan motivasi kerja. Teori Self-Determination (Deci and Ryan 2000) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang mendukung tiga kebutuhan psikologis dasar—yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial dapat secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dalam budaya seperti ini, individu merasa diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan (otonomi), memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan merasa mampu (kompetensi), serta merasa dihargai dan terhubung dengan orang lain di tempat kerja (keterhubungan). Motivasi intrinsik yang tumbuh dari dalam diri ini jauh lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan motivasi eksternal, karena mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias, bertanggung jawab, dan terus belajar. Akhirnya, budaya seperti ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Dalam praktiknya, pengelolaan budaya organisasi harus dilakukan secara sadar dan sistematis. Edgar Schein (E H Schein 2010) menekankan

pentingnya diagnosis budaya sebelum melakukan perubahan. Pendekatan seperti asesmen budaya dan pelatihan internal dapat membantu organisasi memahami dan mengarahkan perkembangan budaya yang diinginkan.

Kecocokan budaya (person-organization fit) menjadi salah satu prediktor utama terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan (O'Reilly et al. 2014). Oleh sebab itu, rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kecocokan nilai antara calon karyawan dan budaya organisasi. Akhirnya, budaya organisasi yang sehat merupakan fondasi penting untuk keberhasilan jangka panjang. Tanpa budaya yang kuat dan adaptif, organisasi akan kesulitan mempertahankan performa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Barney 1986).

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja, motivasi, etika, dan loyalitas pegawai. Sebaliknya, budaya yang lemah atau kaku dapat menjadi penghambat inovasi dan pertumbuhan. Untuk itu, organisasi perlu membangun dan mengelola budaya secara aktif, dengan memperhatikan perubahan lingkungan, keberagaman nilai, serta kepemimpinan yang inspiratif. Budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran akan menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di masa depan.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh sekelompok orang dalam mengatasi masalah adaptasi

eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator (E H Schein 2010). Pertama, nilai dan norma yang dipegang bersama dalam organisasi, yang mencakup keyakinan bersama tentang apa yang dianggap penting dalam organisasi. Kedua, sikap keterbukaan dan komunikasi antar pegawai, yang menunjukkan bagaimana informasi dan ide dapat mengalir dengan bebas di antara pegawai. Ketiga, tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan, yang mengukur sejauh mana pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Keempat, komitmen terhadap visi dan misi organisasi, yang mengacu pada seberapa besar pegawai merasa terhubung dengan tujuan jangka panjang organisasi. Terakhir, kepatuhan terhadap aturan dan prosedur organisasi, yang menunjukkan sejauh mana pegawai mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-pemelitian sebelumnya memberikan landasan empiris terhadap hubungan antara variabel dalam studi ini. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

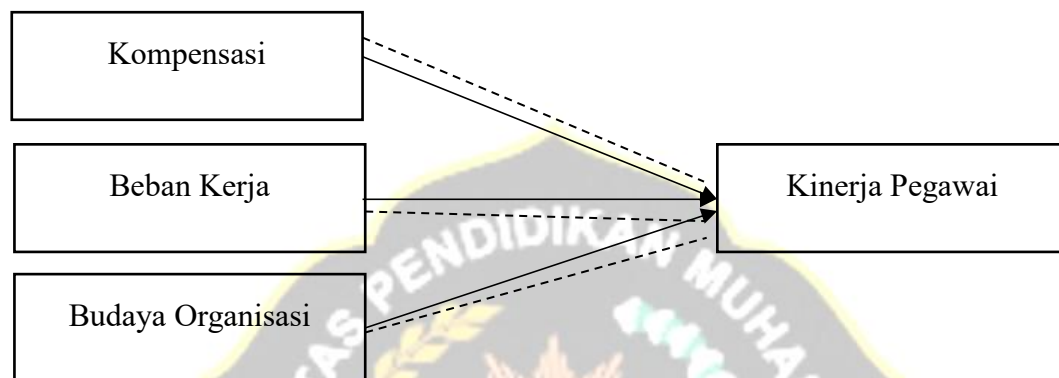
No.	Judul / Penulis	Lokasi / Subjek	Variabel Independen / Mediasi / Moderator	Variabel Dependen	Temuan Utama
1	<i>The Influence of Motivation, Work Environment, Competence, and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance in The</i>	Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, Indonesia	Lingkungan kerja, Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja & kompensasi berpengaruh signifikan pada kinerja; motivasi & lingkungan kerja tidak signifikan

	<i>Office of The Public Works Department of The Province of Bali</i>				terhadap kepuasan kerja.
2	<i>The Influence of Compensation, Leadership, and Competency on the Performance Employees Through Motivation as a Mediating Variable</i>	Pegawai swasta di Bandung, Indonesia	Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja; Motivasi sebagai mediator	Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja & kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi; lingkungan kerja positif langsung ke kinerja; kompensasi hanya pengaruh lewat motivasi.
3	<i>The Effect of Competence and Compensation on Employee Performance with Job Stress as a Mediating Variable: A Study at Yayasan Badan Wakaf Al-Qur'an</i>	Yayasan Badan Wakaf Al-Qur'an, Indonesia	Lingkungan kerja, Kompensasi; Job Stress mediator	Kinerja Pegawai	Lingkungan kerja meningkatkan kinerja & menurunkan stres; kompensasi tidak signifikan terhadap stres maupun terhadap kinerja.
4	<i>Work Motivation, Competence And Compensation On Employee Performance (Proceeding EAI ICONS 2020)</i>	BAP Mandiri DAPM, Boja Sub-District, Kendal, Indonesia	Motivasi, Lingkungan kerja, Kompensasi	Kinerja Pegawai	Motivasi & kompensasi positif berpengaruh; lingkungan kerja dalam studi ini tidak signifikan terhadap kinerja.
5	<i>Effect of competence and compensation on work motivation: Moderation of performance appraisal</i>	Proyek pemerintah (Public Works) di Indonesia	Lingkungan kerja & kompensasi; Moderasi: penilaian kinerja (performance appraisal)	Motivasi Kerja	Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh pada motivasi, tetapi pengaruhnya dipengaruhi oleh bagaimana penilaian kinerja dilakukan
6	<i>Competence and Compensation Influence on Work Performance and</i>	Kantor Perwakilan BI Jawa Timur	Lingkungan kerja, Kompensasi	Kinerja Pegawai & Pengembangan Karir	Lingkungan kerja & kompensasi signifikan mempengaruhi

	<i>Employee Career Development: Study on Bank Indonesia Representative Office in East Java</i>				kinerja; kinerja juga signifikan terhadap pengembangan karir.
7	<i>The Effects of Motivation, Compensation, and Work Environment on the Performance of Local Public Officer</i>	Government agencies di Kabupaten Kepulauan Yapen, Indonesia	Motivasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja	Kinerja Pejabat Publik Lokal	Kompensasi berpengaruh positif; motivasi & lingkungan kerja tidak signifikan dalam konteks ini.
8	<i>Influence of Competence, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Department of Public Works and Spatial Planning of Gorontalo City</i>	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Gorontalo, Indonesia	Lingkungan kerja, Motivasi, Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Semua variabel bebas secara simultan mempengaruhi kinerja; namun kontribusi variabel variatif.
9	<i>Effect of Motivation, Competence, Compensation on Employee Performance with Organizational Culture as A Moderating Variable</i>	PT Adi Dharma Abadi, Bogor, Indonesia	Motivasi, Lingkungan kerja, Kompensasi; Budaya Organisasi moderator	Kinerja Pegawai	Motivasi, lingkungan kerja, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja; budaya organisasi memperkuat (moderasi) hubungan antar variabel.
10	<i>Effect of self-efficacy, competence and compensation in performance of financial manager on motivation as moderation</i>	Manager pengelola keuangan di Universitas Udayana (Bali), Indonesia	Lingkungan kerja, Kompensasi, Self-Efficacy; Motivasi sebagai moderator	Kinerja Pegawai (Manajer Keuangan)	Self-Efficacy dan lingkungan kerja & kompensasi berpengaruh, motivasi memperkuat pengaruh lingkungan kerja & kompensasi terhadap performa.

2.3 Model/Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan kerangka hubungan konsep penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah (Rachman et al., 2024) . Berdasarkan uraian sebelumnya, maka kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.3 Model atau Kerangka Pemikiran

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.
- b. Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.

- c. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya adalah kompensasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas (Rustamana et al., 2024) . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya. Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang disebarakan kepada responden. Analisis data dilakukan dengan metode statistik inferensial menggunakan bantuan perangkat lunak statistik (Nugroho, 2008).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian adalah kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pemilihan objek ini dilatarbelakangi pentingnya peran pegawai yang merupakan aspek fundamental dalam organisasi sektor publik, karena berperan langsung dalam kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks organisasi pemerintah, ketiga faktor tersebut menjadi penentu utama keberhasilan pelaksanaan program, terutama pada unit pelayanan seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.

3.3 Populasi, Sampel, Dan Teknik Sampling

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya yang berstatus sebagai aparatur sipil negara (ASN) dan aktif bekerja. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 63 (enam puluh tiga) orang.

3.3.2 Sampel

Dalam penelitian ini, penentuan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relative kecil dan memungkinkan seluruh populasi dijadikan responden penelitian (Rijal Fadli, 2021) . Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 63 orang pegawai.

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah Teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden (Rustamana et al., 2024). Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah populasi relative kecil dan dapat dijangkau seluruhnya oleh peneliti.

3.4 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian tesis ini adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya. Data

kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis pengaruh variabel independen yaitu kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap variabel dependen yakni Kinerja Pegawai pegawai. Data primer dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan instrumen penelitian berupa skala Likert untuk mengukur persepsi pegawai terhadap masing-masing variabel penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen, laporan kinerja instansi, arsip kepegawaian, serta literatur yang relevan sebagai data pendukung. Dengan kombinasi data primer dan sekunder, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai pegawai, sekaligus memperkuat validitas dan reliabilitas hasil analisis yang dilakukan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa Teknik atau cara antara lain sebagai berikut.

- a. Kuesioner merupakan instrumen utama berupa daftar pernyataan tertutup yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Skala yang digunakan adalah skala Likert.
- b. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data pendukung seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, dan data kinerja sejak terbentuknya Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.

- c. Studi Pustaka berupa data yang dikumpulkan melalui informasi teoritis dan jurnal, buku, dan referensi lain yang relevan untuk mendukung landasan teori.

3. 6 Skala Pengukuran

Menurut (Rijal Fadli, 2021) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Dalam melakukan skala pengukuran, penulis menggunakan skala likert. Menurut (Nugroho, 2008) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert dengan lima tingkatan untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing pernyataan. Skala ini digunakan untuk variabel kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi . Tingkat skala adalah sebagai berikut:

Skor	Pernyataan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Setiap indikator variabel akan diukur menggunakan beberapa pernyataan yang dikembangkan dari teori-teori yang telah dibahas pada Bab II.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut (Rijal Fadli, 2021) definisi operasional variabel penelitian adalah elemen atau nilai yang berasal dari obyek atau kegiatan yang memiliki ragam variasi tertentu yang kemudian akan ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Adapun definisi operasional seperti pada tabel berikut.

Tabel 3.7 Definisi Operasional Penelitian

No	Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Pernyataan/Ukuran (Contoh Item Kuesioner)	Skala
1	Kompensasi (X1)	Kompensasi adalah seluruh bentuk balas jasa yang diterima pegawai baik berupa finansial maupun non-finansial sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan (Hasibuan, 2019).	1. Gaji/upah 2. Tunjangan 3. Insentif/bonus 4. Fasilitas kerja 5. Keadilan pemberian kompensasi	- Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya - Saya mendapatkan tunjangan yang memadai - Instansi memberikan bonus atas prestasi kerja - Fasilitas kerja mendukung pekerjaan saya - Kompensasi diberikan secara adil	Likert 1–5
2	Beban Kerja (X2)	Beban kerja adalah sejumlah tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam waktu tertentu sesuai kapasitas kemampuan kerja (Tarwaka, 2017).	1. Target pekerjaan 2. Waktu kerja 3. Kompleksitas pekerjaan 4. Tekanan kerja 5. Kesesuaian kemampuan	- Target pekerjaan saya terlalu banyak - Waktu penyelesaian pekerjaan cukup terbatas - Pekerjaan saya membutuhkan konsentrasi tinggi - Saya merasakan tekanan dalam bekerja - Tugas sesuai dengan kemampuan saya	Likert 1–5
3	Budaya	Budaya	1. Disiplin	- Pegawai datang	Likert

	organisasi (X3)	organisasi adalah sistem nilai, norma, sikap, dan kebiasaan kerja yang dianut bersama dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku pegawai (Sutrisno, 2018).	kerja 2. Kerjasama tim 3. Tanggung jawab 4. Integritas 5. Komitmen organisasi	tepat waktu - Pegawai saling membantu dalam pekerjaan - Pegawai bertanggung jawab atas tugasnya - Pegawai bekerja secara jujur - Pegawai memiliki loyalitas terhadap instansi	t 1–5
4	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab (Mangkunegara, 2017).	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas kerja 5. Kemandirian kerja	- Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik - Saya mampu mencapai target pekerjaan - Pekerjaan diselesaikan tepat waktu - Saya bekerja secara efisien - Saya dapat bekerja tanpa pengawasan	Likert 1–5

3.8 Uji Instrumen Penelitian

Menurut (Waruwu et al., 2025) Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrument kuesioner diuji terlebih dahulu untuk mengetahui kualitasnya, yaitu melalui:

- a. Uji Validasi. Uji validasi dilakukan untuk mengetahui apakah butir-butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud. Uji validasi dilakukan dengan korelasi Pearson Product Moment dengan bantuan

software SPSS, dan instrument dikatakan valid jika nilai r hitung $>$ r tabel pada Tingkat signifikan 0,05.

- b. Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrument dapat memberikan hasil yang konsisten. Pengujian dilakukan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha atau $\alpha > 0,70$ atau suatu variabel dikatakan tidak reliabel jika nilai $\alpha < 0,70$.

3.9 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan agar hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara objektif variabel kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Tahapan analisis data meliputi:

1. Analisis Statistik Deskriptif. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian, termasuk karakteristik responden dan distribusi jawaban pada kuesioner. Data deskriptif disajikan dalam bentuk tabel, frekuensi, persentase, nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan maksimum. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memahami kecenderungan pengaruh kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi

terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya.

2. Analisis Regresi Linear Berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu kompensasi (X1), beban kerja (X2), dan budaya organisasi (X3) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai pegawai (Y). Persamaan regresi yang digunakan adalah:

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

Keterangan:

Y	= Kinerja Pegawai
X1	= Kompensasi
X2	= Beban Kerja
X3	= Budaya organisasi
A	= Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien regresi
e	= Error

3. Uji Hipotesis. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi) terhadap Kinerja Pegawai pegawai secara parsial. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi.

4. Uji B (Beta Coefficient). Menurut Ghozali (2005) uji dominan digunakan untuk mengetahui variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam memengaruhi nilai variabel terikat, maka menggunakan koefisien beta (beta coefficient).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Provinsi Papua Barat Daya merupakan Provinsi ke 38 di Indonesia yang disahkan melalui Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2022 pada 17 November 2022, menjadikannya provinsi termuda di Indonesia, berpusat di kota Sorong, yang mencakup Sorong Raya (Kabupaten Sorong, Sorong Selatan, Raja Ampat, Tambrauw, Maybrat, dan Kota Sorong). Maksud dan Tujuan pengembangan Provinsi Papua Barat Daya adalah 1) Pemerataan Pembangunan: Mempercepat pembangunan di wilayah Papua Barat Daya yang mencakup Sorong Raya (Kabupaten Sorong, Sorong Selatan, Raja Ampat, Tambrauw, Maybrat, dan Kota Sorong), 2) Peningkatan Pelayanan Publik: Mendekatkan akses pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memangkas birokrasi yang jauh ke Manokwari (ibukota lama Papua Barat). 3) Kesejahteraan OAP: Mengangkat harkat dan martabat Orang Asli Papua (OAP) serta meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. 4) Pengelolaan Potensi Daerah: Mengoptimalkan potensi unik wilayah "Kepala Burung" (Semenanjung Doberai) yang kaya sumber daya alam (migas) dan pariwisata (Raja Ampat, Tambrauw sebagai kawasan konservasi).

Pembentukan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) Provinsi Papua Barat Daya dimulai secara intensif awal tahun 2023, setelah Provinsi Papua Barat Daya resmi berdiri dan diresmikan pada 9 Desember 2022, dengan 22 OPD termasuk

dalamnya Dinas pekerjaan Umum dan Perumahan rakyat Provinsi Papua barat Daya. Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Papua Barat Daya bertugas membantu Gubernur dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang Pekerjaan Umum (PU) dan Perumahan Rakyat, termasuk perencanaan, pembangunan, operasi, dan pemeliharaan infrastruktur dasar (jalan, jembatan, sumber daya air, permukiman), serta pengelolaan kawasan permukiman dan perumahan rakyat, untuk mendukung pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat sesuai kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Adapun tugas pokok Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) Papua Barat Daya adalah

- 1) Pelaksanaan Urusan Pemerintahan: Menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah yang menjadi kewenangan provinsi di bidang PU dan Perumahan Rakyat, serta tugas pembantuan dari pemerintah pusat.
- 2) Perencanaan dan Pembinaan: Menyusun rencana strategis, kebijakan teknis, dan melakukan pembinaan di sektor PU dan Perumahan Rakyat.
- 3) Pembangunan dan Pengelolaan Infrastruktur: Membangun, mengelola, dan memelihara infrastruktur seperti jalan, jembatan, irigasi, air bersih, dan sanitasi.
- 4) Perumahan dan Kawasan Permukiman: Mengurus perumahan rakyat, pengembangan kawasan permukiman, serta rehabilitasi rumah layak huni.
- 5) Penataan Ruang: Terlibat dalam aspek penataan ruang terkait infrastruktur dan permukiman.
- 6) Jasa Konstruksi: Mengatur dan membina jasa konstruksi di wilayahnya.

Secara Umum, Dinas PUPR Papua Barat Daya Meliputi: bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (untuk infrastruktur dasar, jalan, jembatan, SDA, penataan ruang), dan bidang Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman

(untuk aspek perumahan, kawasan permukiman, pertanahan). Intinya, Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya bertanggung jawab penuh atas infrastruktur dasar dan penyediaan hunian yang layak bagi masyarakat di provinsi baru tersebut. Masalah pelayanan publik di Dinas PUPR Papua Barat Daya mencakup konflik internal pegawai (pemalangan kantor akibat isu disiplin dan manajemen) yang berdampak pada pelayanan, serta inefisiensi informasi (alur kerja dan pembagian kegiatan yg tdk berpihak kepada OAP) dan penghentian proyek infrastruktur karena efisiensi anggaran, menciptakan tantangan dalam transparansi dan pelaksanaan pembangunan daerah.

Permasalahan Yang terjadi Kurang lebih sejak Berdirinya OPD Dinas PUPR PBD Adalah 1) Pembagian kegiatan meliputi perencanaan, kegiatan fisik dan pengawasan yang kurang melibatkan Pegawai Asli Papua di Dinas PUPR Papua Barat Daya, 2) pengelolaan anggaran rutin dinas yg kurang transparan dimana Kurangnya Media Penunjang seperti Ruang Kerja yg kurang, fasilitas Meja, kursi bahkan computer dan laptop yang kurang hal ini sangat menghambat kinerja pegawai. 3) Pembinaan pegawai yg minim atau tidak pernah sama sekali, dimana Pegawai di hadapkan dengan banyak persoalan di lapangan dalam suatu kegiatan fisik seperti Pembangunan jalan dan jembatan ataupun Gedung, pegawai dgn kurangnya pengalaman jam terbang akan menghambat terselesainya pekerjaan dan pelatihan atau BIMTEK yg sesuai tugas pokok pun tidak pernah Pegawai dinas PUPR dilibatkan ikut dalam bimtek tersebut hal ini merupakan bagian dari kemunduran dan perkembangan Pegawai dalam berkembang dan siap dlm segala bidang tugas nya, 4). Pembiayaan dalam perjalanan dinas dalam

daerah dimana PNS harus turung ke wilayah Lokasi proyek di kabupaten kota, dukungan SPPD yg sangat Kurang bahkan Tidak sesuai Aturan dan mekanismen pembayaran SPPD hal ini membuat PNS cenderung unt tdk focus pada pengawasan pekerjaan sehingga terjadinya kekurangan volume pekerjaan dan mengakibatkan temuan itu sendiri. 5) kurangnya kordinasi atasan dan bawahan sehingga terjadi miss komunikasi yg terjadi selama ini antara pemimpin dan bawahan.

4.2 Analisis Deskriptif Responden

Berdasarkan hasil distribusi kuesioner yang didistribusikan kepada responden berjumlah 63 responden dan yang kembali sebanyak 63 kuesioner. Adapun data-data responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan golongan. Berikut data responden yang ditampilkan pada table sebagai berikut :

Tabel 4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-Laki	50	79,4
2	Perempuan	13	20,6
Total		63	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 4.1 diatas maka jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 50 orang (79,4%), dan perempuan sebanyak 13 orang (20,6%).

Tabel 4.2.2

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	< 30 Tahun	1	1,6
2	30-39 Tahun	12	19
3	40-49 Tahun	32	50,8
4	49-58Tahun	18	28,6
Total		63	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 diatas maka terdapat responden dengan usia < dibawah umur 30 tahun sebanyak 1 orang (1,6%), responden dengan usia 30-39 tahun sebanyak 12 orang (19%), responden dengan usia 40-49 tahun sebanyak 32 orang (50,8%), dan responden dengan usia 49-58 tahun sebanyak 18 orang (26,6%)

Tabel 4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	1	1,6
2	D3	4	6,3
3	S1	50	79,4
4	S2	8	12,7
Total		63	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 4.3 diatas maka terdapat jumlah responden dengan Pendidikan terakhir SLTA sebanyak sebanyak 1 orang (1,6%), D3 sebanyak 4 orang (6,3%), S1 sebanyak 50 orang (79,4%) dan S2 sebanyak 8 orang (12,7%).

Tabel 4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	< 5 tahun	-	-
2	5-10 tahun	14	22,2
3	10-15 tahun	12	19,0
4	15-20 tahun	19	30,2
5	20 < Tahun	18	28,6
Total		63	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan table 4.4 diatas maka terdapat jumlah responden dengan masa kerja < dibawah 5 tahun tidak ada, masa kerja 5-10 tahun sebanyak 14 orang (22,2%), 10-15 tahun sebanyak sebanyak 12 orang (19,0%), 15-20 tahun sebanyak 19 orang (30,2%) dan responden yang masa kerja < dibawah 20 sebanyak 18 orang (28,6%).

4.3 Analisis Deskriptif Statistik

4.3.1 Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk melihat gambaran umum dari setiap item pernyataan variabel penelitian. Kategori hasil analisis deskripsi penelitian dibuat dalam lima interval penelitian. Ini sejalan dengan penilaian

responden yang terdiri atas lima skala penilaian. Setiap jarak interval dibuat sama, ini dilakukan untuk memberikan peluang untuk setiap kemungkinan yang ada. Kategori nilai rerata variabel penelitian dari setiap interval penelitian.

Tabel 4.3.1 Kategori nilai rerata variabel penelitian

Interval	Kategori
$1 \leq \text{Mean} \leq 1.80$	Sangat tidak sesuai/sangat tidak baik
$1.80 < \text{Mean} \leq 2.60$	Tidak sesuai/tidak baik
$2.60 < \text{Mean} \leq 3.40$	Cukup baik/cukup sesuai
$3.40 < \text{Mean} \leq 4.20$	Baik/sesuai
$4.20 < \text{Mean} \leq 5,00$	Sangat baik/sangat sesuai

Kinerja pegawai diukur dengan 21 item pernyataan. Satu item pernyataan dinyatakan tidak valid. Sehingga dikeluarkan dalam model penelitian. Berikut adalah deskripsi variabel kinerja pegawai

Tabel 4.3.2 Deskripsi variabel kinerja pegawai

No	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	Y.1	4.88	Sangat baik
2	Y.2	4.82	Sangat baik
3	Y.3	4.83	Sangat baik
4	Y.4	4.80	Sangat baik
5	Y.5	4.83	Sangat baik
6	Y.7	4.58	Sangat baik
7	Y.8	4.55	Sangat baik
8	Y.9	4.55	Sangat baik
9	Y.10	4.52	Sangat baik
10	Y.11	4.53	Sangat baik
11	Y.12	4.45	Sangat baik
12	Y.13	4.33	Sangat baik
13	Y.14	4.35	Sangat baik

14	Y.15	4.37	Sangat baik
15	Y.16	4.42	Sangat baik
16	Y.17	4.52	Sangat baik
17	Y.18	4.55	Sangat baik
18	Y.19	4.55	Sangat baik
19	Y.20	4.57	Sangat baik
20	Y.21	4.58	Sangat baik

Sumber: hasil penelitian (diolah)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja pegawai seperti pada tabel 4.7, ditunjukkan bahwa rerata item pernyataan masuk kategori sangat baik. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya, sudah berkinerja dengan sangat baik. Berbeda dengan rerata item pernyataan kompensasi pegawai. Item dengan kategori baik adalah X1.1 (lihat tabel 4.10).

Tabel 4.3.3 Deskripsi variabel kompensasi

No	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	X1.1	3.73	Baik
2	X1.2	3.38	Cukup baik
3	X1.3	3.03	Cukup baik
4	X1.4	2.15	Tidak baik
5	X1.5	2.87	Cukup baik
6	X1.6	2.97	Cukup baik
7	X1.7	2.35	Tidak baik
8	X1.8	2.55	Tidak baik
9	X1.9	2.10	Tidak baik
10	X1.10	2.33	Cukup baik
11	X1.11	2.75	Cukup baik

Sumber: data penelitian (diolah)

Enam item pernyataan dengan kategori cukup baik, dan empat item pernyataan dengan kategori tidak baik. Ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dirasakan pegawai sudah cukup baik. Namun, sangat perlu untuk mendapatkan

perhatian. Ini ditandai dengan terdapatnya item pernyataan yang masuk kategori tidak baik (lihat tabel 4.3.3 di atas). Sedangkan variabel beban kerja diukur dengan 20 item pernyataan. Terdapat satu item pernyataan dengan kategori tidak baik yaitu item pernyataan X2.18 (lihat tabel 4.3.4).

Tabel 4.3.4 Deskripsi variabel beban kerja

No	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	X2.1	4.15	Baik
2	X2.2	4.15	Baik
3	X2.3	4.17	Baik
4	X2.4	4.20	Baik
5	X2.5	4.18	Baik
6	X2.6	4.28	Sangat baik
7	X2.7	4.30	Sangat baik
8	X2.8	4.27	Sangat baik
9	X2.9	4.25	Sangat baik
10	X2.10	4.28	Sangat baik
11	X2.11	4.17	Baik
12	X2.12	4.17	Baik
13	X2.13	4.15	Baik
14	X2.14	4.17	Baik
15	X2.15	4.13	Baik
16	X2.16	4.00	Baik
17	X2.17	3.98	Baik
18	X2.18	2.32	Tidak baik
19	X2.19	3.73	Baik
20	X2.20	3.75	Baik

Sumber: data penelitian (diolah)

Lima item pernyataan dengan kategori sangat baik (X2.6 sampai X2.11). Selain itu, masuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya telah terdistribusi dengan baik. Selain itu, variabel budaya organisasi menunjukkan

kategori rerata yang bervariasi. Terdapat tiga item pernyataan dengan kategori tidak baik (lihat tabel 4.3.5).

Tabel 4.12 Deskripsi variabel budaya organisasi

No	Item Pernyataan	Rerata	Kategori
1	X3.1	3.28	Tidak baik
2	X3.2	2.20	Tidak baik
3	X3.3	2.30	Tidak baik
4	X3.4	2.68	Cukup baik
5	X3.5	2.93	Cukup baik
6	X3.6	3.27	Cukup baik
7	X3.7	3.20	Cukup baik
8	X3.8	2.80	Cukup baik
9	X3.9	3.23	Cukup baik
10	X3.10	3.38	Cukup baik
11	X3.11	4.33	Sangat baik
12	X3.12	4.28	Sangat baik
13	X3.13	4.28	Sangat baik
14	X3.14	4.28	Sangat baik
15	X3.15	4.28	Sangat baik

Sumber: data penelitian (diolah)

Terdapat tujuh item pernyataan dengan kategori cukup baik dan selebihnya masuk kategori sangat baik. Ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi telah sesuai dengan kondisi pengawai. Namun, sangat berpeluang untuk ditingkatkan.

4.3.2 Uji Validitas

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas guna memastikan instrumen penelitian yang digunakan benar-benar layak dan dapat

dipercaya. Uji validitas dilakukan dengan menganalisis korelasi antar setiap butir pertanyaan pada masing-masing variabel.

Tabel 4.3.2.1 Uji validitas variabel kinerja pegawai

No	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Nilai Sig	Keterangan
1	Y.1	0.326	0.011	Valid
2	Y.2	0.307	0.017	Valid
3	Y.3	0.334	0.009	Valid
4	Y.4	0.386	0.002	Valid
5	Y.5	0.334	0.009	Valid
6	Y.6	0.211	0.106	Tidak valid
7	Y.7	0.658	0.000	Valid
8	Y.8	0.738	0.000	Valid
9	Y.9	0.746	0.000	Valid
10	Y.10	0.768	0.000	Valid
11	Y.11	0.724	0.000	Valid
12	Y.12	0.799	0.000	Valid
13	Y.13	0.794	0.000	Valid
14	Y.14	0.830	0.000	Valid
15	Y.15	0.793	0.000	Valid
16	Y.16	0.810	0.000	Valid
17	Y.17	0.804	0.000	Valid
18	Y.18	0.841	0.000	Valid
19	Y.19	0.831	0.000	Valid
20	Y.20	0.838	0.000	Valid
21	Y.21	0.810	0.000	Valid

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, ditunjukkan bahwa terdapat satu item pernyataan yang tidak valid yaitu item Y.6. Sehingga dilakukan uji validitas tahap

kedua dengan dengan mengeluarkan item Y.6 dari proses pengujian. Hasil uji validitas tahap kedua sebagai berikut

Tabel 4.3.2.2 Uji validitas variabel kinerja pegawai tahap kedua

No	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Nilai Sig	Keterangan
1	Y.1	0.358	0.005	Valid
2	Y.2	0.343	0.007	Valid
3	Y.3	0.309	0.016	Valid
4	Y.4	0.364	0.004	Valid
5	Y.5	0.309	0.016	Valid
6	Y.7	0.650	0.000	Valid
7	Y.8	0.735	0.000	Valid
8	Y.9	0.738	0.000	Valid
9	Y.10	0.766	0.000	Valid
10	Y.11	0.722	0.000	Valid
11	Y.12	0.803	0.000	Valid
12	Y.13	0.806	0.000	Valid
13	Y.14	0.841	0.000	Valid
14	Y.15	0.801	0.000	Valid
15	Y.16	0.817	0.000	Valid
16	Y.17	0.812	0.000	Valid
17	Y.18	0.849	0.000	Valid
18	Y.19	0.839	0.000	Valid
19	Y.20	0.846	0.000	Valid
20	Y.21	0.817	0.000	Valid

Tabel 4.4 Uji validitas variabel kompensasi

No	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Nilai Sig	Keterangan
1	X1.1	0.602	0.000	Valid
2	X1.2	0.747	0.000	Valid
3	X1.3	0.792	0.000	Valid
4	X1.4	0.777	0.000	Valid
5	X1.5	0.698	0.000	Valid
6	X1.6	0.717	0.000	Valid
7	X1.7	0.827	0.000	Valid

8	X1.8	0.743	0.000	Valid
9	X1.9	0.828	0.000	Valid
10	X1.10	0.873	0.000	Valid
11	X1.11	0.782	0.000	Valid

Tabel 4.5 Uji validitas variabel beban kerja

No	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Nilai Sig	Keterangan
1	X2.1	0.756	0.000	Valid
2	X2.2	0.815	0.000	Valid
3	X2.3	0.866	0.000	Valid
4	X2.4	0.873	0.000	Valid
5	X2.5	0.864	0.000	Valid
6	X2.6	0.822	0.000	Valid
7	X2.7	0.787	0.000	Valid
8	X2.8	0.822	0.000	Valid
9	X2.9	0.851	0.000	Valid
10	X2.10	0.864	0.000	Valid
11	X2.11	0.826	0.000	Valid
12	X2.12	0.843	0.000	Valid
13	X2.13	0.850	0.000	Valid
14	X2.14	0.843	0.000	Valid
15	X2.15	0.852	0.000	Valid
16	X2.16	0.684	0.000	Valid
17	X2.17	0.649	0.000	Valid
18	X2.18	0.255	0.049	Valid
19	X2.19	0.729	0.000	Valid
20	X2.20	0.751	0.000	Valid

Tabel 4.6 Uji validitas variabel budaya organisasi

No	Item Pernyataan	Pearson Correlation	Nilai Sig	Keterangan
1	X3.1	0.513	0.000	Valid
2	X3.2	0.474	0.000	Valid
3	X3.3	0.642	0.000	Valid
4	X3.4	0.496	0.000	Valid
5	X3.5	0.490	0.000	Valid

6	X3.6	0.577	0.000	Valid
7	X3.7	0.620	0.000	Valid
8	X3.8	0.444	0.000	Valid
9	X3.9	0.648	0.000	Valid
10	X3.10	0.597	0.000	Valid
11	X3.11	0.598	0.000	Valid
12	X3.12	0.623	0.000	Valid
13	X3.13	0.632	0.000	Valid
14	X3.14	0.632	0.000	Valid
15	X3.15	0.620	0.000	Valid

4.3.3 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian (kuesioner) dapat memberikan hasil yang konsisten jika diukur berulang kali dalam kondisi yang sama. Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana sebuah instrumen dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7.

Tabel 4.3.3 Uji Realibilitas

No	Variabel Penelitian	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja pegawai	0.945	Reliabel
2	Kompensasi	0.927	Reliabel
3	Beban kerja	0.966	Reliabel
4	Budaya organisasi	0.849	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.3.3 di atas, semua nilai Cronbach's Alpha variabel penelitian lebih besar dari 0.7. Sehingga, item pernyataan yang mengukur variabel penelitian reliabel. Seluruh nilai tersebut jauh di atas standar minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Dengan kata lain, setiap item dalam kuesioner memiliki

keterkaitan yang kuat dan stabil dalam mengukur variabel Lingkungan Kerja, Motivasi, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai.

4.3.4 Uji Regresi Berganda

Uji regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh bersama (simultan) antara beberapa variabel independent dalam penelitian ini adalah kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai. Dengan regresi berganda, peneliti dapat mengetahui kontribusi masing-masing variabel bebas dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai, baik secara kolektif maupun individu. Model regresi yang dihasilkan menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel bebas tersebut mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh analisis ANOVA dan nilai F yang signifikan.

4.3.4.1 Uji t

Uji t bertujuan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Konstanta sebesar 64,960 menunjukkan nilai variabel dependen ketika seluruh variabel independen bernilai nol. Nilai ini merepresentasikan titik awal model regresi dan bersifat sebagai parameter pengontrol.

Tabel 4.3.4.1 *Coefficients* variabel penelitian

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	64.960	8.775		7.402	.000

X1	.222	.170	.164	1.303	.198
X2	.365	.072	.574	5.095	.000
X3	.076	.167	.057	.454	.652

Variabel kompensasi (X1) memiliki koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,222, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi cenderung meningkatkan nilai kinerja pegawai (Y). Namun, nilai signifikansi sebesar 0,198 lebih besar dari 0,05. Sehingga kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi belum mampu menjadi prediktor yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai secara parsial. Variabel beban kerja (X2) menunjukkan koefisien regresi positif sebesar 0,365 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini menandakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *Standardized Beta* tertinggi sebesar 0,574 menunjukkan bahwa beban kerja variabel yang paling dominan dalam model. Artinya, perubahan pada nilai beban kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap perubahan variabel kinerja pegawai dibandingkan variabel lain. Variabel budaya organisasi memiliki koefisien positif sebesar 0,076, namun tidak signifikan dengan nilai signifikansi 0,652. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun arah hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai positif, pengaruh tersebut relatif lemah dan tidak cukup kuat secara empiris. Secara keseluruhan, tabel 4.13 tersebut, menunjukkan bahwa hanya variabel beban kerja yang berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai, sementara kompensasi dan budaya organisasi tidak memberikan pengaruh parsial yang berarti dalam model penelitian.

4.3.4.2 Uji F

Uji F digunakan untuk menilai signifikansi model regresi secara keseluruhan, yaitu apakah semua variabel independen secara bersama-sama benar-benar memengaruhi variabel dependen.

Tabel 4.3.4.2 Uji ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1265.885	3	421.962	8.908	.000 ^b
	Residual	2652.699	56	47.370		
	Total	3918.583	59			

Berdasarkan hasil analisis, nilai *Sum of Squares Regression* sebesar 1265,885 menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi. Sementara itu, *Sum of Squares Residual* sebesar 2652,699 menggambarkan variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model dan berasal dari faktor lain di luar variabel penelitian.

Derajat kebebasan (df) untuk regresi adalah 3, yang mencerminkan jumlah variabel independen dalam model, sedangkan df residual sebesar 56 menunjukkan jumlah observasi dikurangi jumlah parameter yang diestimasi. Nilai *Mean Square Regression* sebesar 421,962 yang jauh lebih besar dibandingkan *Mean Square Residual* sebesar 47,370 menunjukkan bahwa variasi yang dijelaskan oleh model secara signifikan lebih besar daripada variasi kesalahan.

Hal ini diperkuat oleh nilai statistik F sebesar 8,908 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari batas toleransi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan secara statistik. Artinya, variabel X1, X2, dan X3 secara simultan memiliki pengaruh yang nyata terhadap variabel Y.

Dengan demikian, hasil uji ANOVA memberikan bukti empiris bahwa model regresi yang digunakan layak dan dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengujian hipotesis secara parsial. Keputusan ini menjadi fondasi penting dalam analisis lanjutan, karena menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen tidak terjadi secara kebetulan, melainkan memiliki dasar statistik yang kuat

4.3.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi (R Square) menggambarkan seberapa besar variasi dalam variabel dependen (kinerja pegawai) dapat dijelaskan oleh variabel independen (kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi) dalam model regresi. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,568 menunjukkan adanya hubungan yang cukup kuat antara keseluruhan variabel independen dengan variabel dependen. Nilai ini mengindikasikan bahwa perubahan pada X1, X2, dan X3 secara bersama-sama memiliki keterkaitan yang berarti terhadap variasi Y, meskipun hubungan tersebut belum tergolong sangat kuat

Tabel 4.3.4.3 Model Summary penelitian

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the

				Estimate
1	.568 ^a	.323	.287	6.88256

Selanjutnya, nilai R Square sebesar 0,323 mengindikasikan bahwa sebesar 32,3 persen variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang dimasukkan dalam model. Dengan kata lain, model regresi memiliki kemampuan penjelasan yang moderat. Namun, karena model menggunakan lebih dari satu variabel independen, interpretasi yang lebih tepat ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,287. Nilai ini menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah variabel dan ukuran sampel, kontribusi efektif variabel X1, X2, dan X3 dalam menjelaskan Y adalah sebesar 28,7 persen.

Sisa variasi sebesar 71,3 persen dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, yang dapat mencakup variabel eksternal, kondisi lingkungan, maupun karakteristik lain yang tidak diobservasi. Nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 6,88256 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model terhadap nilai aktual variabel dependen. Semakin kecil nilai ini, semakin baik kemampuan model dalam melakukan estimasi. Secara keseluruhan, tabel *Model Summary* tersebut memberikan gambaran awal bahwa model regresi yang digunakan memiliki kelayakan statistik yang cukup untuk dianalisis lebih lanjut pada tahap pengujian simultan dan parsial

4.4 Pembahasan

4.4.1 Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini menarik karena secara teoritis kompensasi sering dipandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Namun, dalam konteks sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah, kompensasi tidak selalu menjadi determinan utama kinerja.

Rainey dan Steinbauer (1999) menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai sektor publik sering kali lebih dipengaruhi oleh nilai pelayanan publik, stabilitas kerja, dan komitmen terhadap organisasi dibandingkan insentif finansial. Dalam lingkungan Dinas PUPR, sistem kompensasi telah diatur secara ketat oleh regulasi pemerintah, sehingga ruang diferensiasi kompensasi berdasarkan kinerja relatif terbatas. Kondisi ini menyebabkan kompensasi dipersepsikan sebagai hak normatif, bukan sebagai alat pendorong kinerja.

Herzberg et al. (2011), kompensasi termasuk dalam faktor higiene yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik. Artinya, selama kompensasi berada pada tingkat yang dianggap layak, peningkatan atau variasinya tidak serta-merta mendorong Kinerja Pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini, di mana pegawai tetap menjalankan tugasnya meskipun kompensasi tidak menjadi faktor pendorong utama. Perspektif Equity Theory (Adams, 1963), ketidakberpengaruhan kompensasi terhadap

kinerja juga dapat diartikan bahwa pegawai memandang sistem kompensasi di Dinas PUPR relatif adil dan merata. Ketika persepsi keadilan telah terpenuhi, kompensasi tidak lagi menjadi isu dominan dalam menentukan perilaku kerja. Pegawai lebih memfokuskan perhatian pada penyelesaian tugas dan tuntutan pekerjaan yang dihadapi sehari-hari.

Temuan ini juga mencerminkan karakteristik pegawai ASN yang cenderung memiliki orientasi keamanan kerja dan kepatuhan terhadap prosedur. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa dalam organisasi pemerintah, kinerja pegawai sering kali lebih dipengaruhi oleh sistem kerja, beban tugas, dan pengawasan dibandingkan faktor kompensasi. Oleh karena itu, meskipun kompensasi tetap penting sebagai bentuk penghargaan, perannya terhadap kinerja dalam konteks ini bersifat tidak langsung. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Kinerja Pegawai pegawai di Dinas PUPR tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan sistem kompensasi. Upaya manajerial perlu lebih diarahkan pada pengelolaan beban kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung efektivitas kerja pegawai.

4.4.2 Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini menegaskan bahwa beban kerja merupakan faktor krusial yang secara langsung menentukan kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja dan menyelesaikan tugas secara efektif. Beehr dan Newman (1978) mendefinisikan beban kerja sebagai sejauh mana tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu dalam batas

waktu tertentu. Dalam konteks Dinas PUPR, pegawai dihadapkan pada volume pekerjaan yang tinggi, tingkat kompleksitas teknis yang besar, serta tekanan waktu yang ketat, terutama dalam pelaksanaan proyek infrastruktur. Kondisi ini membuat pengelolaan beban kerja menjadi sangat menentukan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.

Model Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi, apabila tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan kinerja. Sebaliknya, ketika beban kerja dikelola secara proporsional dan sesuai dengan kapasitas pegawai, tuntutan tersebut dapat menjadi tantangan yang mendorong Kinerja Pegawai. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa variasi beban kerja yang dirasakan pegawai secara nyata memengaruhi kinerja mereka. Selain itu, Karasek (1979) melalui teori tuntutan–kontrol menjelaskan bahwa beban kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja apabila pegawai memiliki kontrol dan kemampuan yang memadai. Dalam penelitian ini, beban kerja menjadi variabel yang paling dirasakan secara langsung oleh pegawai, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja menjadi lebih dominan dibandingkan variabel lain.

Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Spector (1997) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan stres kerja dan menurunkan efisiensi. Sebaliknya, distribusi tugas yang jelas dan realistis memungkinkan pegawai bekerja lebih fokus dan produktif. Dalam konteks pelayanan publik, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan penyelesaian tugas sangat bergantung pada bagaimana beban kerja dikelola oleh organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kinerja Pegawai pegawai di Dinas PUPR sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengatur volume, kompleksitas, dan tekanan pekerjaan secara rasional. Pengelolaan beban kerja yang efektif menjadi kunci utama dalam menjaga kinerja pegawai tetap optimal.

4.4.3 Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan pola perilaku yang ada dalam organisasi belum menjadi faktor penentu langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai asumsi dasar yang membentuk perilaku anggota organisasi. Namun, dalam organisasi pemerintah yang sangat birokratis, budaya organisasi sering kali bersifat formal dan normatif, sehingga kurang memberikan ruang bagi inisiatif dan inovasi individu. Kondisi ini menyebabkan budaya organisasi tidak dirasakan secara langsung sebagai faktor yang memengaruhi kinerja harian pegawai.

Cameron dan Quinn (2011) juga menegaskan bahwa budaya organisasi hanya akan berdampak pada kinerja apabila nilai-nilai tersebut benar-benar diinternalisasi dan selaras dengan sistem kerja organisasi. Dalam konteks Dinas PUPR, kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh aturan, prosedur, dan target formal dibandingkan oleh nilai budaya yang bersifat abstrak. Selain itu, Robbins

et al. (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat belum tentu berdampak positif apabila tidak didukung oleh sistem kerja yang fleksibel. Dalam penelitian ini, pegawai cenderung berorientasi pada penyelesaian tugas teknis dan administratif, sehingga budaya organisasi tidak menjadi referensi utama dalam menentukan kinerja.

Temuan ini juga dapat dipahami dari karakteristik pegawai ASN yang bekerja berdasarkan standar operasional dan regulasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai latar belakang, tetapi tidak secara langsung memengaruhi output kerja. Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi tetap penting dalam jangka panjang, pengaruhnya terhadap kinerja dalam konteks ini bersifat tidak langsung. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi perlu diintegrasikan dengan perubahan sistem kerja agar dapat memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai.

4.4.4 Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor manajerial dan organisasi yang saling terkait, bukan dipengaruhi oleh satu faktor tunggal. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins et al. (2018) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari kemampuan individu, motivasi, serta lingkungan kerja yang melingkupinya.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan sistem dalam manajemen sumber daya manusia, di mana kompensasi berperan sebagai pemenuhan kebutuhan dasar dan keadilan, beban kerja sebagai tuntutan pekerjaan, serta budaya organisasi sebagai konteks sosial yang membentuk perilaku kerja. Luthans (2011) menjelaskan bahwa interaksi antara faktor-faktor tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung atau justru menghambat produktivitas pegawai. Dengan demikian, ketika ketiga variabel tersebut dikelola secara simultan, dampaknya terhadap kinerja pegawai menjadi lebih nyata.

Dalam konteks Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya, karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan pembangunan infrastruktur, tekanan waktu, serta tantangan geografis membuat sinergi antara sistem kompensasi, pengelolaan beban kerja, dan budaya kerja menjadi sangat penting. Beban kerja yang tinggi tanpa dukungan budaya organisasi yang kondusif dan sistem kompensasi yang memadai berpotensi menurunkan kinerja. Sebaliknya, ketika ketiganya dikelola secara terpadu, pegawai cenderung mampu bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab.

Temuan ini juga memperkuat Model Job Demands–Resources yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menyatakan bahwa kinerja optimal akan tercapai ketika tuntutan pekerjaan (job demands) diimbangi dengan sumber daya kerja (job resources). Dalam penelitian ini, kompensasi dan budaya organisasi dapat dipahami sebagai sumber daya organisasi yang membantu pegawai menghadapi beban kerja. Oleh karena itu, meskipun secara parsial terdapat variabel yang tidak signifikan, secara simultan ketiganya tetap

memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil ini memberikan implikasi bahwa upaya Kinerja Pegawai pegawai di Dinas PUPR tidak dapat dilakukan secara parsial atau sektoral. Manajemen perlu mengintegrasikan kebijakan kompensasi, pengaturan beban kerja, serta penguatan budaya organisasi secara bersamaan agar dampaknya terhadap kinerja pegawai menjadi optimal dan berkelanjutan.

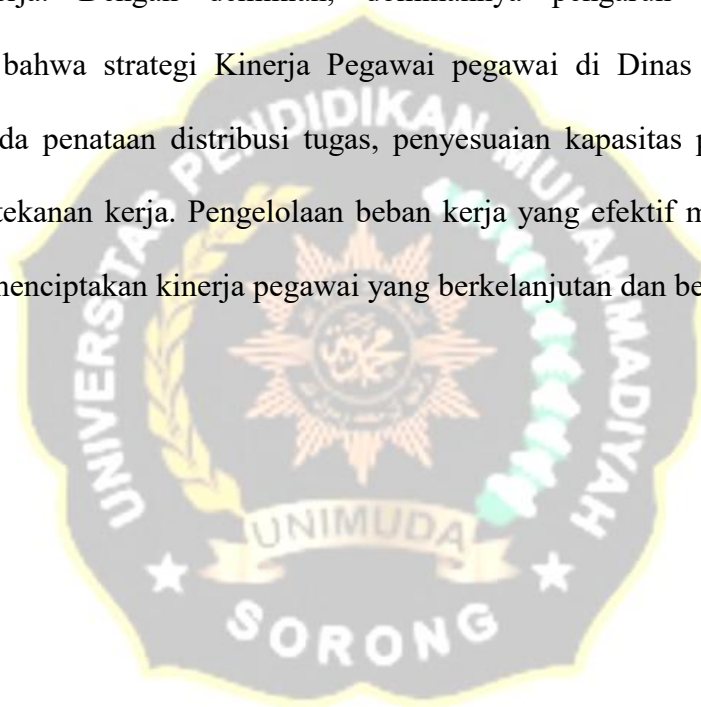
4.4.5 Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya adalah beban kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini menegaskan bahwa faktor operasional yang bersentuhan langsung dengan aktivitas kerja harian memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Beehr dan Newman (1978), beban kerja mencerminkan intensitas dan kompleksitas tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi pegawai. Dalam penelitian ini, beban kerja menjadi variabel dominan karena secara langsung menentukan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas pekerjaan, dan mempertahankan produktivitas.

Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa ketika tuntutan kerja terlalu tinggi tanpa pengelolaan yang baik, kinerja akan menurun. Sebaliknya, pengelolaan beban kerja yang tepat dapat meningkatkan fokus, efisiensi, dan komitmen pegawai. Dalam konteks Dinas PUPR, tekanan proyek dan

keterbatasan sumber daya membuat beban kerja menjadi faktor paling nyata yang dirasakan pegawai.

Temuan ini juga memperkuat pandangan Mangkunegara (2011) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja yang langsung terkait dengan tugas dan tanggung jawab. Dibandingkan kompensasi dan budaya organisasi, beban kerja memiliki dampak yang lebih cepat dan terukur terhadap kinerja. Dengan demikian, dominannya pengaruh beban kerja menunjukkan bahwa strategi Kinerja Pegawai pegawai di Dinas PUPR perlu difokuskan pada penataan distribusi tugas, penyesuaian kapasitas pegawai, dan pengendalian tekanan kerja. Pengelolaan beban kerja yang efektif menjadi kunci utama dalam menciptakan kinerja pegawai yang berkelanjutan dan berkualitas.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pegawai baik secara parsial maupun simultan.
2. Hasil uji t menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen, yaitu kompensasi dan budaya organisasi, secara individu tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai R Square yang sangat tinggi, yaitu sebesar 0,955, menunjukkan bahwa hampir seluruh variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompensasi, beban kerja dan budaya organisasi.
4. Hasil uji B variabel dominan menunjukkan variabel beban kerja menjadi variabel yang paling dominan diantar variabel independent kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian mengenai pengaruh kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya, maka saran penelitian ini dirumuskan untuk memberikan kontribusi yang bermakna baik secara teoretis maupun praktis. Saran-saran ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta perbaikan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

1. Secara teoretis, penelitian ini memberikan penguatan terhadap kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik daerah. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi penelitian lanjutan untuk memasukkan variabel mediasi atau moderasi, seperti kepuasan kerja, stres kerja, atau komitmen organisasi, guna menjelaskan lebih lanjut mengapa kompensasi dan budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan kerangka teoretis yang lebih integratif dan relevan dengan dinamika organisasi pemerintah daerah.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan strategis bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Mengingat beban kerja terbukti sebagai faktor dominan yang memengaruhi kinerja, maka organisasi disarankan untuk melakukan evaluasi dan penataan ulang distribusi tugas secara berkala. Penyesuaian beban kerja

dengan kapasitas, kompetensi, dan jumlah pegawai menjadi langkah penting untuk mencegah kelelahan kerja serta menjaga kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

3. Rekomendasi penelitian selanjutnya. Penelitian ini telah memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya. Namun demikian, sebagaimana penelitian sosial pada umumnya, studi ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan dan hambatan yang perlu dicermati secara kritis. Oleh karena itu, rekomendasi bagi penelitian selanjutnya dirumuskan dengan mempertimbangkan keterbatasan metodologis, kontekstual, dan teknis yang dihadapi selama proses penelitian.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Penelitian hanya memfokuskan pada kompensasi, beban kerja, dan budaya organisasi sebagai faktor penentu kinerja pegawai. Padahal, kinerja pegawai sektor publik merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Faktor lain seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, stres kerja, komitmen organisasi, dan kompetensi individu berpotensi memberikan pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tersebut, baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel mediasi atau moderasi, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja pegawai.

2. Keterbatasan berikutnya berkaitan dengan pendekatan penelitian yang bersifat kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Pendekatan ini cenderung menangkap persepsi responden secara umum, namun belum mampu menggali secara mendalam alasan, pengalaman, dan dinamika psikologis yang melatarbelakangi jawaban responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) dengan mengombinasikan survei kuantitatif dan wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkaya analisis dan memberikan penjelasan yang lebih kontekstual terhadap temuan empiris.
3. Karakteristik organisasi, budaya birokrasi, serta beban kerja pada Dinas PUPR Provinsi Papua Barat Daya memiliki kekhasan tersendiri yang belum tentu sama dengan instansi pemerintah lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antar instansi atau antar daerah guna menguji konsistensi temuan dan meningkatkan daya generalisasi hasil penelitian. Pertama, jumlah responden yang terbatas hanya pada satu instansi dan wilayah, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas ke instansi lain atau wilayah berbeda. Kedua, penelitian hanya menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner, sehingga belum menggali secara mendalam faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. 1963. "Toward an Understanding of Inequity." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67:422–36. doi: 10.1037/h0040968.
- Adams, J. Stacy. 1963. "Towards an Understanding of Inequity." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5):422–436. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040968>.
- Aguinis, H. 2018. *Performance Management*. SAGE Publications, Incorporated.
- Armstrong, M., and S. Taylor. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Ayyagari, Ramakrishna, Varun Grover, and Russell Purvis. 2011. "Technostress: Technological Antecedents and Implications." *MIS Quarterly* 35:831–58. doi: 10.2307/41409963.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22:309–28. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2017. "Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward." *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3):273–85. doi: 10.1037/ocp0000056.
- Bandura, A. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Worth Publishers.
- Barney, Jay B. 1986. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *The Academy of Management Review* 11(3):656–65. doi: 10.2307/258317.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Inc.
- Beauregard, T. Alexandra, and Lesley Henry. 2009. "Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance." *Human Resource Management Review* 19:9–22. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.09.001.
- Beehr, T. A., and J. E. Newman. 1978. "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review. *Personnel Psychology*, . <https://doi.org/>." *Personnel Psychology* 31(4):665–699. doi: 10.1111/J.1744-6570.1978.TB02118.X.
- Borman, W. C., and S. J. Motowidlo. 1997. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance: A Special Issue of Human Performance*. Taylor & Francis Group.
- Boxall, P., and J. Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management: Third Edition*. Palgrave Macmillan.

- Boyne, George. 2003. "Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda." *Journal of Public Administration Research and Theory* 13. doi: 10.1093/jopart/mug027.
- BPS Papua Barat, Daya. 2023. "Statistik Daerah Provinsi Papua Barat Daya 2023."
- Brown, A. D. 1998. *Organisational Culture*. Financial Times.
- Cameron, K S, and R. E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. 1990. "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology." Pp. 687–732 in *M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Cavanaugh, M. A., W. R. Boswell, M. V Roehling, and J. W. Boudreau. 2000. "An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress among U.S. Managers." *Journal of Applied Psychology* 85(1):65–74. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.65.
- Chiang, Flora, Thomas Birtch, and Ho Kwong Kwan. 2010. "The Moderating Roles of Job Control and Work-Life Balance Practices on Employee Stress in the Hotel and Catering Industry." *International Journal of Hospitality Management* 29:25–32. doi: 10.1016/j.ijhm.2009.04.005.
- Colquitt, Jason, Donald Conlon, Michael Wesson, Christopher Porter, and K. Ng. 2001. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." *The Journal of Applied Psychology* 86:425–45. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425.
- Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31(6):874–900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. 2000. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11(4):227–68. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- DeNisi, Angelo, and Caitlin Smith. 2014. "Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research." *The Academy of Management Annals* 8. doi: 10.1080/19416520.2014.873178.
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.

Oxford, England: John Wiley & Sons.

- Dessler, G., and B. Varkkey. 2020. *Human Resource Management*. Pearson India Education Services.
- Dubnick, Melvin, and George Frederickson. 2011. "Public Accountability: Performance Measurement, the Extended State, and the Search for Trust."
- Eccles, Robert G., Ioannis Ioannou, and George Serafeim. 2014. "The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance." *Management Science* 60(11):2835–57.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, Dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Festing, Marion, and Lynn Schäfer. 2014. "Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-Contract Perspective." *Journal of World Business, Elsevier* 49(2):262–71. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.010.
- Fondas, Nanette, and Dan Denison. 1991. "Corporate Culture and Organizational Effectiveness." *The Academy of Management Review* 16:203. doi: 10.2307/258613.
- Gomez-Mejia, Luis, David Balkin, and Robert Cardy. 2008. "Managing Human Resources."
- Greenberg, J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." *Journal of Management* 16(2):399–432. doi: 10.1177/014920639001600208.
- Greenhaus, Jeffrey, and Tammy D. Allen. 2011. "Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature." Pp. 183–265 in *Handbook of occupational health psychology*.
- Gupta, Nina, and Jason Shaw. 2013. "Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research." *Human Resource Management Review* 24. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.08.007.
- Heneman, H. G., T. Judge, and R. L. Heneman. 2000. *Staffing Organizations*. Mendota House.
- Hersey, P., and K. H. Blanchard. 1988. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. B. Snyderman. 2011. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.

- Hofstede, Geert. 1980. "Culture and Organizations." *International Studies of Management & Organization* 10(4):15–41.
- Jiang, Kaifeng, David Lepak, Jia Hu, and Judith Baer. 2012. "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms." *The Academy of Management Journal* 55:1264–94. doi: 10.5465/amj.2011.0088.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard α Measures That Drive Performance—, in: Harvard Business Review, January-February 1992." *Harvard Business Review* Januari-Fe.
- Karasek, Robert A. 1979. "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." *Administrative Science Quarterly* 24(2):285–308. doi: 10.2307/2392498.
- Kossek, Ellen, Shaun Pichler, Todd Bodner, and Leslie Hammer. 2011. "Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support." *Personnel Psychology* 64:289–313. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x.
- Kotter, J. P., and J. L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Leiter, Michael, and Christina Maslach. 2009. "Burnout and Workplace Injuries: A Longitudinal Analysis." in *Stress and quality of working life: The positive and the negative*.
- Locke, Edwin, and Gary Latham. 2002. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey." *American Psychologist - AMER PSYCHOL* 57:705–17. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, Fred, Bruce Avolio, James Avey, and Steven Norman. 2007. "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction." *Personnel Psychology* 60:541–72. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT . Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2017. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung." *Remaja Rosdakarya*.
- Maslach, Christina, Wilmar Schaufeli, and Michael Leiter. 2001. "Job Burnout."

- Annual Review of Psychology* 52:397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Maslow, Abraham H. 1943. “A Theory of Human Motivation.” *Psychological Review* 50(4):370–96. doi: 10.1037/h0054346.
- Mathis, R. L., J. H. Jackson, S. R. Valentine, and P. Meglich. 2016. *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- McCloy, Rodney, John Campbell, and Robert Cudeck. 1994. “A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants.” *Journal of Applied Psychology* 79:493–505. doi: 10.1037/0021-9010.79.4.493.
- Milkovich, G. T., J. M. Newman, and B. A. Gerhart. 2011. *Compensation*. McGraw-Hill Irwin.
- Newman, J. M., B. A. Gerhart, and G. T. Milkovich. 2019. *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- O’Reilly, Charles, David Caldwell, Jennifer Chatman, and Bernadette Doerr. 2014. “The Promise and Problems of Organizational Culture.” *Group & Organization Management* 39:595–625. doi: 10.1177/1059601114550713.
- Park, Sanghee. 2018. “Pay for Performance in Modern Compensation Practices.” *Compensation & Benefits Review* 50:088636871882100. doi: 10.1177/0886368718821006.
- Parker, Sharon, and Mark Griffin. 2011. “Understanding Active Psychological States: Embedding Engagement in a Wider Nomological Net and Closer Attention to Performance.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20:60–67. doi: 10.1080/1359432X.2010.532869.
- Perry, James, and L. .. Wise. 1990. “The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research.” *Asia Pacific Journal of Public Administration* 36:34–47. doi: 10.1080/23276665.2014.892272.
- Podsakoff, Nathan, Jeffery LePine, and Marcie Lepine. 2007. “Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis.” *The Journal of Applied Psychology* 92:438–54. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438.
- Rainey, Hal G., and Paula Steinbauer. 1999. “Gallopers: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART* 9(1):1–32.
- Robbins, S. P., T. Judge, and T. Judge. 2018. *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schaufeli, Wilmar, and Arnold B. Bakker. 2004. “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample

- Study.” *Journal of Organizational Behavior* 25:293–315. doi: 10.1002/job.248.
- Schein, E H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edi. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, Benjamin, Mark Ehrhart, and William Macey. 2012. “Organizational Climate and Culture.” *Annual Review of Psychology* 64. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown.
- Shaw, Jason, and Nina Gupta. 2015. “Let the Evidence Speak Again! Financial Incentives Are More Effective than We Thought.” *Human Resource Management Journal* 25. doi: 10.1111/1748-8583.12080.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications.
- Spector, Paul E. 2021. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- Tarafdar, Monideepa, Ellen Pullins, and T. Ragu-Nathan. 2014. “Technostress: Negative Effect on Performance and Possible Mitigations.” *Information Systems Journal* 25. doi: 10.1111/isj.12042.
- Taylor, F. W. 2004. *The Principles of Scientific Management*. 1st World Library.
- Twenge, Jean, Stacy Campbell, Brian Hoffman, and Chuck Lance. 2010. “Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing.” *Journal* 36. doi: 10.1177/0149206309352246.
- Woerkom, Marianne Van, Arnold B. Bakker, and Lisa Hisae Nishii. 2015. “Accumulative Job Demands and Support for Strength Use: Fine-Tuning the Job Demands-Resources Model Using Conservation of Resources Theory.” *Journal of Applied Psychology* Online fir. doi: 10.1037/ap10000033.
- Yukl, G. A. 2013. *Leadership in Organizations*. Pearson.





DIREKTORAT PASCASARJANA UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG

Nomor : 07/DP.UPMS/S.PD/XI/2025
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Sorong, 28 Jumadil Awal 1447 H
19 November 2025 M

Kepada Yth.
Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan
Rakyat Prov. Papua Barat Daya
Di Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bersama ini kami Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah (UNIMUDA) Sorong, memohonkan izin bagi mahasiswa kami:

Nama : Maikel Ido Ine Hara
NIM : 146110124011
Program Studi : Ilmu Manajemen Program Magister
Program : Pascasarjana
Alamat : Jl,Wijaya kusuma Kld,IIIb Kota Sorong
No.HP/Telp. : 08215976003

Untuk melakukan penelitian dalam rangka tugas akhir tesis pada:

Waktu : 18, November 2025 sampai 18, Desember 2025
Lokasi : Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Prov.Papua Barat Daya
Judul : Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Prov. Papua Barat Daya.
Pembimbing : Dr. Ir. Mervin S Komber, M.M., CTT.

Atas perhatian dan terakbulnya permohonan ini, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

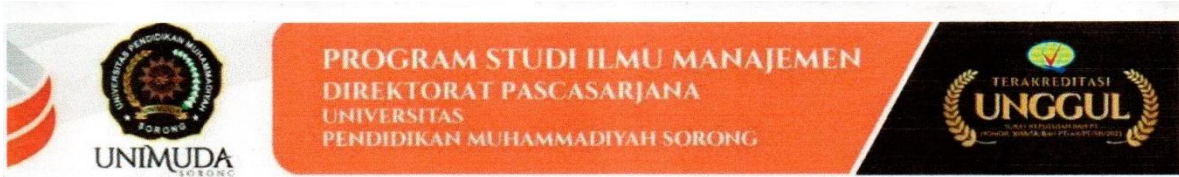


Direktur,

(Handwritten Signature)
Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
NIDK. 8952120021

Tembusan:

1. Kaprodi Ilmu Manajemen Program Magister
2. Mahasiswa yang bersangkutan



SURAT KETERANGAN REVISI

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa mahasiswa atas:

Nama : Maikel Ido Ine Hara

NIM : 146110124011

Program Studi : Ilmu Manajemen Program Magister (S2)

Judul Tesis : Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Papua Barat Daya

Adalah benar telah menyelesaikan revisi pada tanggal Sembilan bulan Maret tahun Dua Ribu Dua Puluh Enam Demikian keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Nama Penguji	Tanda Tangan
1. Dr. Ir.Mervin Komber, M.M., CTT	
2. Dr. Wa Ode Likewati, M.M.	
3. Dr. Andi Rosdinaman Budi,M.M.	

Sorong, 17 APRIL 2026

Ketua Program Studi

Dr. Pahmi, M.Sj
NIDN. 0907098101



5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

X1 (KOMPENSASI)										
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
4	4	2	1	2	2	2	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
4	4	3	3	2	4	3	3	1	3	2
4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
5	4	4	2	4	4	3	2	2	3	3
5	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3
5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3
4	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	1	3	3	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2
4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
5	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2
5	5	4	2	3	3	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	3	1	2	1	1	2

4	4	3	2	3	3	2	2	1	2	3
3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1
5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
5	5	3	2	3	3	2	2	2	3	3
4	4	3	2	2	3	2	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2

4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	1
3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3
4	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3
3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3
4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	3
4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3
3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3

X2 (BEBAN KERJA)																			
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	1	4	5	4	1	3	2	3	2	3	2	3	4	2	1	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5

4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	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	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	2	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	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	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4

3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	
2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	5	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	

X3 (BUDAYA ORGANISASI)														
X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3	X3.	X3.	X3.	X3.	X3.
.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	10	11	12	13	14	15
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
3	2	2	2	5	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2
3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
4	2	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	2	2	4	4	4	2	1	2	5	4	4	4	4	4
5	2	2	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5
5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5

3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	5	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	3	3	2	3	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5

4	2	3	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5
4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	1	1	2	2	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	5	4	4	4	4
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5

LAMPIRAN
DOKUMENTASI QUISIONER

