

MODEL KERANGKA KONSEPTUAL: STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

Praptiestrini¹⁾, Yanti Sri Danarwati²⁾

^{1),2)}Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta

Email: prapti.unsa@gmail.com¹⁾, yantidanarwati07@gmail.com²⁾

Abstract

This article aims to develop a conceptual framework model to explain the causal relationship between organizational commitment, organizational culture, work environment, job satisfaction and compensation with employee performance. ASN Employee Performance Improvement Strategy by considering job satisfaction as a mediating variable and compensation as a moderating variable. The development of the conceptual framework model uses a literature study method supported by empirical findings. The conceptual framework model developed is expected to be used as a leadership policy and can be applied as a strategy to improve ASN employee performance in all public sector organizational agencies. The results of this study are expected to contribute knowledge to academics regarding the influence of organizational commitment, organizational culture, work environment, and job satisfaction on employee performance, and can add additional information for other studies conducted in the future. By considering contingency factors that also affect ASN employee performance. For researchers, it is highly recommended to develop this research framework model by including other antecedents that are in accordance with the observed phenomena in the field.

Keywords: *commitment, culture, environment, satisfaction, compensation, performance*

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik akan mampu meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi. Pegawai sebagai tenaga kerja adalah aset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif setiap aktivitas organisasi (Hasibuan, 2010). Sistem operasi organisasi dan sumber daya manusia adalah dua faktor penting, namun aset yang paling penting dari suatu organisasi adalah sumber daya manusianya (Alami et al., 2015). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Simamora, 2011).

Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu unsur utama dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Pegawai ASN merupakan roda penggerak birokrasi dan juga sebagai abdi masyarakat harus dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hasil penelitian sebelumnya (Maulina et al., 2020; Fadly dkk, 2020) menyatakan adanya fenomena yang mengindikasikan menurunnya kinerja pegawai ASN, ditandai dengan perilaku indiscipliner dalam menjalankan tugas, konflik peran baik antar rekan kerja dengan atasan, menurunnya komitmen dalam melaksanakan tugas.

Permasalahan ini dapat mempengaruhi perilaku kerja yang akan melemahkan daya saing SDM sehingga kinerja yang dihasilkan pegawai juga kurang maksimal.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi yang dimiliki pegawai. Komitmen organisasi telah menjadi salah satu sikap kerja paling populer yang telah dipelajari oleh para praktisi dan peneliti kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai. Salah satu alasan komitmen telah menarik perhatian para peneliti, karena organisasi tergantung pada komitmen karyawan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja unggul (Irefin & Mechanic, 2014). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yeh & Hong (2012); Madhuri et al. (2014); Salleh et al. (2011); Ghofur et al. (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang komitmen secara organisasi akan memperlihatkan rekaman kehadiran yang baik dan kemauan untuk taat terhadap kebijaksanaan organisasi dan tingkat *turnover* pegawai yang rendah. Peningkatan komitmen organisasi tersebut menunjukkan bahwa sikap dan perilaku kerja pegawai menjadi semakin positif, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal ini didukung riset sebelumnya yang dilakukan Dinc (2017); Wagiman dan Sutanto (2019) dan Ghofur et al. (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pegawai untuk mendapatkan kinerja yang maksimal dibutuhkan adanya budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai aturan main yang ada di suatu organisasi, sehingga akan menjadi pegangan pegawai pada saat melaksanakan kewajibannya serta saat mengikuti nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut (Yamsul et al., 2013). Riset sebelumnya yang dilakukan oleh Sanjaya (2020); Arina et al. (2021); Widyaningrum (2020) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Riset sebelumnya menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan Tumbelaka et al. (2016); Yamsul et al., (2013) memperoleh temuan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Selain komitmen organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Kinerja pegawai tergantung pada kualitas lingkungan tempat bekerja yang merupakan bantuan pekerjaan, dukungan pengawas, dan juga lingkungan fisik tempat bekerja (Naharuddin dan Sadegi, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Wilson (2015); Chaudhry et al. (2017); Mathews dan Khan (2015); Narasuci et al. (2018); Hardiyono et al. (2017); Wilson (2015); Lankeshwara (2016); Naharuddin & Sadegi (2013) dan Hamid & Hassan (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaudhry et al. (2017); Narasuci et al. (2018); Hardiyono et al. (2017) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat membentuk perilaku kerja positif yang dapat mendorong pegawai bekerja secara maksimal untuk meraih prestasi yang lebih baik. Gholizade et al. (2014) menyatakan kepuasan kerja adalah variabel yang paling penting yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai. Hasil temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dharmanegara et al. (2016); Ramon et al. (2018); Dinc (2017); Chaudhry et al. (2017); Narasuci et al. (2018); Wagiman dan Sutanto (2019); Hardiyono et al. (2017); Ghofur et al. (2017); dan

Madhuri et al. (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ashari (2019) menyatakan bahwa kompensasi adalah satu faktor penting bagi karyawan karena dapat memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Penelitian Jessen (2010); Nazir et al., (2013) dan Rafiq et al., (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Riset Ghofur et al. (2017); Sitopu et al. (2021); Rahmawati & Praptiestrini (2025), yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Akpoviro et al. (2018) menyatakan bahwa kebijakan sistem penghargaan berperan sebagai variabel pemoderasi yang dapat memperkuat hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian Raflinor et al. (2022) menyatkan bahwa kompensasi berperan sebagai variabel pemoderasi yang dapat memperkuat hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan permasalahan dan *research gap* yang telah dijelaskan diatas, menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Secara spesifik, komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kinerja pegawai dapat dioptimalkan melalui peran kompensasi dalam memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi hasil temuan sebelumnya dengan mengembangkan model kerangka konseptual untuk menjelaskan strategi peningkatan kinerja pegawai aparatur sipil negara (ASN) dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan kompensasi sebagai variabel moderating.

Adapun model kerangka konseptual ini secara spesifik menjelaskan (1) hubungan kausalitas antara komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dengan kepuasan kerja; (2) hubungan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai; (3) peran kompensasi dalam memoderasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada suatu organisasi memegang peran penting untuk mencapai tujuan, sehingga organisasi atau perusahaan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. *Job performance* (kinerja pekerjaan) adalah hasil kerja pegawai secara keseluruhan, termasuk efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Yeh & Hong, 2012). Mangkunegara (2010) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Aspek-aspek yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja pegawai yaitu: (1) Kecepatan penyelesaian pekerjaan berdasarkan jadwal yang telah ditetapkan, serta berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, (2) Kualitas pekerjaan (3) Nilai yaitu pemahaman konsep nilai dalam mengambil keputusan, (4) Keterampilan interpersonal, (5) Memiliki mental sukses, (6) Terbuka dengan perubahan, (7) Kreativitas untuk menghasilkan hasil kerja yang unggul, (8) Keterampilan berkomunikasi dan, (9) Inisiatif (Prihono dkk, 2016).

Komitmen Organisasi

Mathieu & Zajak (Trisnaningsih, 2007) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut "merasa

memiliki” organisasinya. Bentuk komitmen organisasi yang diduga memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja adalah komitmen *affective*. Komitmen *affective* disifati oleh: (1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) keinginan untuk melakukan tugas dengan baik dan bekerja untuk kepentingan organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasi yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Maulana dkk (2015) komitmen organisasi adalah derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Allen & Meyer dalam Cohen, (2007) dalam perkembangannya memperkenalkan konsep multidimensi dari komitmen organisasional yang diukur atas tiga dimensi yaitu:

- (1) Dimensi komitmen afektif yaitu perasaan positif pegawai untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, karena adanya ikatan emosional dan rasa keterlibatan dengan tugas-tugas organisasi.
- (2) Dimensi komitmen kontinuan yaitu tingkat sejauh mana pegawai merasa terikat dengan organisasi yang didasarkan atas biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi.
- (3) Dimensi komitmen normatif yaitu komitmen yang terbentuk berdasarkan persepsi bahwa sebagai pegawai merasa wajib untuk tetap tinggal di organisasi.

Budaya Organisasi

Trisnaningsih, (2007) menyatakan budaya organisasi yang diturunkan dari pengertian *corporate culture* merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai. Robbins (2010) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama. Rivai, (2004) budaya organisasi merupakan standar untuk pegawai mengenai perilaku yang dapat diterima dengan baik dan yang tidak dapat diterima. Budaya merupakan dampak dari berbagai aspek organisasi termasuk struktur, deskripsi pekerjaan, cara bertindak dalam bekerja, cara memecahkan masalah, cara bertindak terhadap rekan kerja dan supervisor. Hofstede et al. dalam Yamsul et al., (2013) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat diukur atas enam indikator yaitu: (1) Keterbukaan, (2) Rasa aman dengan pekerjaan, (3) Kerja sama, (4) Perasaan dihargai, (5) Kejelasan organisasi, (6) Dukungan dan perhatian.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, Sedarmayanti, (2010). Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencayahaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut (Sutrisno, 2010:118). Sedarmayanti (2010) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja fisik penerangan, suhu udara, suara bising, keamanan kerja, dan hubungan kerja. Nitisemito (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu: pewarnaan, kebersihan, pertukaran udara, penerangan, musik, keamanan, dan kebisingan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2009: 193). Dalam hal ini kepuasan kerja dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (2010: 139) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Sattar et al., (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan kondisi perasaan pegawai terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan berbagai aspek di tempat kerja yang dapat diukur dengan lima indikator yaitu 1) *Work* (tantangan pekerjaan dan hasil kerja) (2) *Pay* (gaji dan tunjangan) (3) *Promotion* (kompetisi sehat dan kesesuaian jabatan dengan kemampuan) (4) *Supervision* (pengawasan tidak ketat dan kemandirian) (5) *Work environment and co-worker* (lingkungan kerja dan hubungan antar rekan kerja).

Kompensasi

Handoko (2010) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Hal ini diartikan bahwa kompensasi menyangkut hak pekerja (karyawan) untuk menuntut penghargaan atau bayaran atas hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan. Karyawan dalam hal ini menjual jasanya kepada perusahaan dalam bentuk aktivitas kerja. Nawawi (2010) kompensasi adalah penghargaan kepada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Anthony & Govendarajan (2010) indikator kompensasi dapat dinilai dari dua dimensi, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi pegawai, bantuan sosial pegawai, tunjangan, libur, atau cuti tetap dibayar. Sedangkan kompensasi dalam bentuk non finansial berupa tugas menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, lingkungan pekerjaan yang menarik.

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja keduanya merupakan sikap yang sampai saat ini menjadi isu penting dalam studi sumber daya manusia, psikologi, dan organisasi. Kepuasan kerja merupakan masalah yang sering muncul dalam organisasi baik organisasi sektor publik dan swasta, kepuasan kerja juga menjadi masalah krusial baik negara maju dan berkembang. Komitmen organisasi dengan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif, pegawai yang puas terhadap pekerjaan ditunjukkan dari komitmen pegawai dalam bekerja serta adanya kesediaan dan keterlibatan mendukung kesuksesan organisasi (Rehman et al., 2013). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dinc (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai yang bekerja di perusahaan manufaktur di Bosnia dan Herzegovina. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai disebabkan karena pegawai memiliki komitmen dalam mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Wagiman dan Sutanto (2019) dan Ghofur et al. (2017) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen pegawai pada organisasi memberikan tingkat kemungkinan yang lebih tinggi bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam mencapai proses tujuan perusahaan. Beberapa penelitian telah menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai yang memperoleh hasil temuan bahwa komitmen organisasi dan kinerja pegawai memiliki hubungan positif (Thamrin, 2012). Hasil temuan Dinc (2017); Yeh & Hong (2012); Madhuri et al. (2014); Dharmanegara et al. (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Budaya organisasi juga merupakan salah satu variabel penting bagi seorang pemimpin, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang diakui dan menjadi pedoman bagi pelaku anggota organisasi, Trisnaningsih, (2007). Robbins (2008) mengemukakan faktor penting yang dapat mendatangkan kepuasan kerja adalah aturan dan standar yang terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari pegawai.

Hasil riset sebelumnya menyatakan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi yang semakin kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Studi yang dilakukan Tumbelaka et al. (2016); Yamsul et al., (2013) memperoleh temuan yang sama bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, disebabkan karena budaya organisasi di tempat bekerja mampu menunjukkan tingkat kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan harapan pegawai. Pegawai merasakan bahwa organisasi tempat mereka bekerja sangat peduli dengan kebutuhan pegawai, menunjukkan kerja sama yang solid, sehingga budaya organisasi yang semakin didukung akan memperkuat nilai-nilai kebersamaan selanjutnya dapat mewujudkan kepuasan bekerja.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang baik diperlukan karena berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi diartikan sebagai pola yang terpadu dalam perilaku pegawai pada suatu organisasi, termasuk pula pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya motivasi kerja (Syahrudin, 2016). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sanjaya (2020); Arina et al. (2021); Widyaningrum (2020) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Chaudhry et al. (2017) lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja, sehingga pegawai dapat bekerja dengan maksimal. Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap berbagai kondisi di tempat kerja termasuk lingkungan kerja seperti furnitur, pencahayaan, suhu, tata ruang, peralatan komputer, tingkat ventilasi (Wilson, 2015). Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, hal ini dikarenakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat ketidakhadiran, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, serta berbagai keluhan dan masalah personal karyawan (Wetipo et al., 2015). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaudhry et al. (2017); Narasuci et al. (2018); Hardiyono et al. (2017) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tingkat kinerja pegawai tergantung pada kualitas lingkungan tempat kerja karyawan yang merupakan bantuan pekerjaan, dukungan pengawas, dan juga lingkungan fisik tempat bekerja (Naharuddin & Sadegi, 2013). Lingkungan kerja tidak hanya menyangkut lingkungan kerja fisik seperti peralatan dan kondisi tempat bekerja tetapi juga meliputi hubungan interpersonal, formalisasi dan standarisasi dari prosedur pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, serta monetary benefit (Ollukkar & Gunaseelan, 2012). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chaudhry et al. (2017); Narasuci et al. (2018); Hardiyono et al. (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat membuat pegawai menjadi semakin bersemangat sehingga memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₆ : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Hidayati & Rahmawati, 2015). Gholizade et al. (2014) di bidang perilaku organisasi, secara umum menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel yang paling penting yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dalam beberapa penelitian diperoleh hasil yang positif. Hasil temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dharmanegara et al. (2016); Ramon et al. (2018); Dinc (2017); Chaudhry et al. (2017); Narasuci et al. (2018); Wagiman dan Sutanto (2019); Hardiyono et al. (2017); Ghofur et al. (2017); dan Madhuri et al. (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₇ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

8. Kompensasi dalam Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Gholizade et al. (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah variabel penting yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai. Kompensasi adalah satu faktor penting

bagi karyawan karena dapat memotivasi karyawan untuk mengoptimalkan kinerjanya (Ashari, 2019). Penelitian Jessen (2010); Nazir et al., (2013) dan Rafiq et al., (2012) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Riset Ghofur et al. (2017); Sitopu et al. (2021) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Akpoviro et al. (2018) menyatakan bahwa kebijakan sistem penghargaan berperan sebagai variabel pemoderasi yang dapat memperkuat hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori dan hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₈ : Kompensasi dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

METODOLOGI PENELITIAN

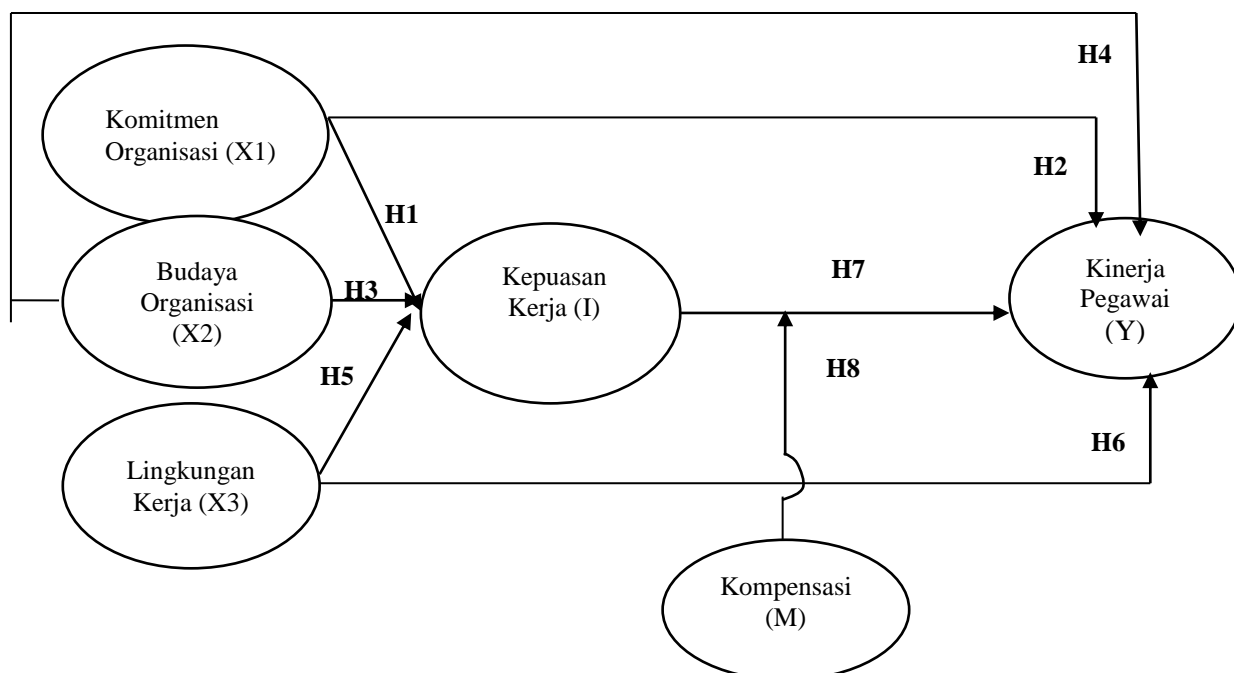
Pengembangan model kerangka konseptual dalam penulisan artikel ini menggunakan metode studi literatur yang didukung hasil temuan empiris sehingga dapat menjelaskan hubungan kausalitas antara komitmen organisasional, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

HASIL PENELITIAN

Model Kerangka Konseptual

Model kerangka konseptual yang dikembangkan ini menjelaskan hubungan kausalitas antara komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Strategi peningkatan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan kompensasi sebagai variabel moderating.

Adapun model kerangka konseptual yang disajikan pada gambar 1, sebagai berikut:



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Model kerangka konseptual yang dikembangkan ini dapat digunakan sebagai kebijakan pimpinan yang diterapkan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di semua instansi organisasi sektor publik.

Saran

1. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan mengenai pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta dapat menambah informasi tambahan bagi penelitian lain yang dilakukan di masa mendatang.
2. Bagi periset sangat dianjurkan untuk mengembangkan model kerangka penelitian ini dengan memasukkan anteseden lain yang sesuai dengan fenomena pengamatan di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akpoviro, K. S., Popoola Mufutau Akanmu, Akinrinola Olalekan, & Salau Abdulazeez Alhaji. 2018. Moderating Influence Of Organizational Reward System on Employee's Performance. *SocioEconomic Challenges*, 2(4), 114-122.
- Alami, R., Sohaei, R., Berneti, A.K.M., Younesi, A., Farnia, M., and Mirzajani, H. 2015. The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251-254.
- Anthony dan Govindarajan. 2010. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arina, A. M., Olivia S. Nelwan, dan Merinda H. Ch. Pandowo. 2021. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(3), 79 – 89.
- Chaudhry, N.I., Jariko, M.A., Mushtaque, T., Mahesar, H.A., and Ghani, Z. 2017. Impact of Working Environment and Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33- 48.
- Cohen, Aaron. 2007. *Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda*. Research Result: Institut Technik und Bildung, Bremen: March 2007, 1-28.
- Dharmanegara, I.B.A., Sitiari, N.W., and Adelina, M.E. 2016. The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(2), 41-50.
- Dinc, M.S., 2017. Organizational Commitment Components and Job Performance: Mediating Role of Job Satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(3). 773-789.
- Fadly, Muhammad Anshori, & Dhena Aldhalia. 2020. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara. *Journal of Social Sciences and Politics*, 7(2), 80-86.
- Ghofur, M., Amboningtyas, Warso, M.M., and Haryono, A.T. 2017. Effect of Compensation, Organization Commitment and Career Developing on Employee

- Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable (Empirical Study at PT. Tri Sinar Purnama Di Semarang). *Journal of Management*, 3(3), 1-8.
- Gholizade, L., Masoudi, I., Maleki, M.R., Aeenparast, A., and Barzegar, M. 2014. The Relationship between Job Satisfaction, Job Motivation, and Organizational Commitment in the Healthcare Workers: a Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Hospital Research*, 3 (3), 139-144.
- Hamid, N.Z.A., and Hassan, N. 2015. The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Shah Alam, Selangor. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 845- 851.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardiyono, Hamid, N., & Mardiana, R.Y. 2017. The Effect of Work Environment and Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable at State Electricity Company (PLN) of South Makassar Area. 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME 2017). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 40, 86-96.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irefin, P. and Mechanic, M.A. 2014. Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *Journal of Humanities and Social Science- IOSR*, 19 (3), March, 33-41.
- Madhuri, K., Prabhat, S., and Preeti, S. 2015. The Effect of Organizational Commitment, And Job Satisfaction on Employee's Job Performance. *International Journal of Art & Humanity Science (IJAHS)*, 1(2), 20-23.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathews, C., and Khan, I.K. 2015. Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(14), 852-855.
- Maulana, F.H., Hamid, D., and Mayoan, Y. 2015. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22(1), 1-8.
- Maulina, C. S., Humaizi, & Nurman Achmad. 2020. Work Culture of the State Civil Apparatus at the Idi Tunong Subdistrict Office of East Aceh Regency. *PERSPEKTIF*, 9(2), 270-284.
- Naharuddin, N.M., and Sadegi, M. 2013. Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies - IJIRS*, 2(2), 66-78.
- Narasuci, W., Setiawan, M., and Noermijati. 2018. Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated by Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Applied Management*, 16(4), 645-653.
- Nitisemito, Alex S. 2007. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prihono, Budiarta, I.K., dan Astika, I.B.P. 2016. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Spiritualitas Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(7), 2063-2090.
- Raflinor, Agustedi, & Tomy Fitrio. 2022. The Role of Compensation in Moderating The Effect of Leadership and Training on Academicperformance. *Proceeding 2 International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS)*, 244-255.
- Rahmawati, D.A. & Praptiestrini. 2025. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Asahi Textile Industri. *Smooting Jurnal*

Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta, Vol. 23 No.2, 207-217.

- Ramon, B., Theresia, L., Lahuddin, A.H., and Ranti, G. 2018. The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/Employees. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Bandung Indonesia*, March 6-8 2018, 2541-2552.
- Robbins, S. P. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W.A.W., and Yaakob, N.H.M. 2011. The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4), 147-154.
- Sanjaya, F.A. 2020. Pengaruh Budaya Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaltrabu Indah Tour dan Travel Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(1), 24-29.
- Sattar, A., Nawaz, A., dan Khan, S. 2012. The Contextual Impacts on Job Satisfaction of Employees in the Developing States Like Pakistan. *Universal Journal of Education and General Studies*, 1(5), 136-145.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafika Aditama.
- Simamora, Henry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Trisnaningsih, S. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. Simposium Nasional Akuntansi X Makasar, 26-28 Juli 2007, 1-56.
- Tumbelaka, S.S., Alhabsji, T, dan Nimran, U. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention To Leave (Studi pada Pegawai PT.Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3 (1), 94-108.
- Wagiman, S. dan Sutanto, H.A. 2019. Job Satisfaction Mediates Relationship Between Organizational Commitments and Employee Performance, *DAYA SAING Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, 21(2), 132-143.
- Widyaningrum, M. E. 2020. The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on the Effect of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance (Study at the Department of the PU Resources of the Air to the West Is East). *European Journal of Business and Management*, 12(23), 52- 58.
- Wilson, G.F., 2015. Impact of Work Environment on Academic Staff Job Performance: Case of a Uganda University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 4(4), 95-103.
- Yamsul, P., Surachman, Salim, U., and Armanu. 2013. The Influence of Motivation and Organization Culture on Work Satisfaction and Organizational Commitment (Study on National Society Empowerment Program in Southeast Sulawesi Province). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9), 18-25.
- Yeh, H., and Hong, D. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50-59.