



Pengaruh Budaya Organisasional dan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Fungsional

Abdurrahman¹, Arief Subyantoro², Ambar Puji Harjanto³

^{1,2,3}Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

E-mail: 241221017@student.upnyk.ac.id¹; albertusariefsubyantoro@gmail.com²;

Ambar.pujiharjanto@upnyk.ac.id³

Abstract

The purpose of this study is to investigate how organizational culture and workload affect the performance of functional Civil Servants (PNS) at the Regional People's Representative Council (DPRD) Secretariat of the Special Region of Yogyakarta (DIY), with job satisfaction acting as a mediator between the two. This research uses a quantitative approach through a survey, where data is collected by distributing questionnaires to functional PNS at the DPRD Secretariat of DIY. The results of this study show that organizational culture has a significant positive effect on employee performance, with a β value of 0.229 and a P-value of 0.004. In contrast, workload has a negative impact on employee performance, with a β value of -0.252 and a P-value of 0.001. Job satisfaction is proven to play a mediating role in the relationship between organizational culture and employee performance, with a β value of 0.268 and a P-value of 0.000. Additionally, job satisfaction also mediates the negative relationship between workload and employee performance, with a β value of -0.186 and a P-value of 0.001. These findings indicate that a supportive organizational culture and effective workload management can encourage improved employee performance, while job satisfaction strengthens the positive impact of both factors. This study emphasizes the importance of creating a supportive work culture, efficient workload management, and efforts to enhance job satisfaction in order to achieve optimal employee performance.

Keywords: *Organizational Culture; Workload; Job Satisfaction; Employee Performance.*

Abstrak

Tujuan dari studi ini adalah untuk menyelidiki bagaimana budaya organisasi dan beban kerja mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) fungsional di Sekretariat DPRD Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dengan kepuasan kerja sebagai penghubung di antara keduanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei, di mana data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada PNS fungsional di Sekretariat DPRD DIY. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=0,229$ dan P-Value 0,004. Sebaliknya, beban kerja memiliki dampak negatif terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=-0,252$ dan P-Value 0,001. Kepuasan kerja terbukti memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=0,268$ dan P-Value 0,000. Selain itu, kepuasan kerja juga memperantarai hubungan negatif antara beban kerja dan kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=-0,186$ dan P-Value 0,001. Hasil temuan ini

mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang mendukung serta pengelolaan beban kerja yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja memperkuat dampak positif dari kedua faktor tersebut. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendukung, pengelolaan beban kerja yang efisien, serta usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja guna memperoleh kinerja pegawai yang optimal.

Kata-kata Kunci: Budaya Organisasi; Beban Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Prestasi kerja pada dasarnya mencerminkan setiap tindakan yang diambil atau diabaikan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan memengaruhi sejauh mana kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Setiap posisi memiliki kriteria atau dimensi kerja tertentu yang menjelaskan elemen-elemen penting dari pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, organisasi atau lembaga perlu memahami kelebihan dan kekurangan karyawan untuk menjadi dasar dalam memperbaiki kelemahan dan memperkuat potensi mereka, guna meningkatkan produktivitas dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, kinerja karyawan di setiap lembaga harus dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Tabel 1. 1 Uraian Tugas Sekretaris DPRD Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

No.	Uraian Tugas Sekretaris DPRD Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
1	Merumuskan program kerja, melaksanakan kebijakan strategis dan teknis fasilitasi pelaksanaan fungsi DPRD di bidang legilasi, Penganggaran dan Pengawasan
2	Mengkoordinasikan fasilitasi pelaksanaan fungsi DPRD di bidang legilasi, Penganggaran dan Pengawasan
3	Membina, mengawasi, menegendalikan dan melaksanakan tugas kesekretariatan serta perencanaan dan keuangan
4	Mengarahkan pelaksanaan program dan kegiatan kepada bawahan sesuai tugas dan fungsinya
5	Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan tenaga ahli fraksi
6	Mengevaluasi program dan kegiatan sesuai tugas dan fungsi lingkup Sekretariat DPRD
7	Melaporkan pelaksanaan program dan kegiatan sesuai tugas dan fungsi lingkup Sekretariat DPRD

Hasil wawancara mengenai tugas tersebut menunjukkan bahwa kinerja PNS fungsional di Sekretariat DPRD DIY belum sepenuhnya mencerminkan pencapaian program kerja yang diharapkan. Hal ini tercermin dari ketidaksesuaian antara target yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai, yang disebabkan oleh kinerja pegawai yang masih

kurang optimal. Pegawai cenderung bekerja dengan kurang maksimal, sehingga memengaruhi kualitas hasil kerja yang menurun. Salah satu faktor penghambat pencapaian target adalah kurangnya kemampuan kerja sama tim, yang dipicu oleh rendahnya rasa tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas mereka.

Penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh atasan sekali dalam setahun, biasanya pada akhir Desember tahun berjalan, yang mencakup Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) dan nilai perilaku (NP). Penilaian perilaku kerja memiliki dampak terhadap kinerja pegawai dan harus relevan serta berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas dan jabatan yang dievaluasi. Berikut hasil pencapaian kinerja PNS Fungsional yang dilaksanakan oleh Sekretariat DPRD DIY:

Tabel 1.2 Hasil Pencapaian LKJIP PNS Fungsional Tahun 2020-2024

No	Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP)	Target	Realisasi (%)				
			2019	2020	2021	2022	2023
1	Menyusun rencana kegiatan anggaran sub bagian hukum dan perundang-undangan	100	100	96	95	97	100
2	Menyiapkan konsep dan bahan-bahan sebagai pedoman penyusunan produk hukum DPRD yang berupa keputusan DPRD dan keputusan pimpinan DPRD	100	100	100	90	89	85
3	Melaksanakan dan fasilitasi penyusunan peraturan DPRD dan pembahasan produk hukum daerah	100	66	87	78	88	74
4	Menyusun rencana kegiatan DPRD, baik masa sidang dan masa reses	100	83	74	77	83	68
5	Membagi tugas serta memberi petunjuk dan bimbingan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas agar dapat berjalan dengan lancar	100	78	80	68	72	65
Rata-rata			85,4%	87,4%	81,6%	85,8%	78,4%

Berdasarkan hasil pencapaian LKJIP PNS di Sekretariat DPRD DIY, rata-rata tahunan menunjukkan bahwa target belum sepenuhnya tercapai. Pada tahun 2019, rata-rata pencapaian mencapai 85,4%, dengan 14,6% yang belum terpenuhi. Pada tahun 2020, rata-rata meningkat menjadi 87,4%, tetapi masih terdapat 12,6% yang belum tercapai. Tahun 2021 menunjukkan penurunan dengan rata-rata 81,6% dan 18,4% yang belum terpenuhi.

Pada tahun 2022, rata-rata kembali meningkat menjadi 85,8%, namun 14,2% masih belum tercapai. Sedangkan pada tahun 2023, rata-rata turun signifikan menjadi 78,4%, dengan 21,6% yang belum tercapai. Hal ini terlihat dari indikator kualitas hasil kerja dan kerja sama yang masih memerlukan peningkatan.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam mendukung kelangsungan tugas untuk mencapai tujuan organisasi adalah budaya organisasi. Thoho Sarjan Malau menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup kebiasaan dan norma yang dianut oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma ini mengatur berbagai hal yang diterima dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang ada saat ini menjadi sangat penting karena budaya tersebut merupakan kebiasaan yang sudah terinternalisasi dengan baik dalam struktur organisasi yang ada, yang pada akhirnya mengatur perilaku dan tindakan dari setiap anggota yang tergabung di dalamnya. Budaya yang produktif dapat membuat organisasi lebih tangguh dan mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif.¹

Dirisu et al., membuktikan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasional.² Namun, berlawanan dengan hasil penelitian oleh Suharno Pawirosumarto et al., bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.³

Aspek lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Beban kerja mengacu pada volume, kecepatan dan kesulitan kerja. Pemberian tugas dan tanggung jawab yang berlebih dan waktu yang singkat dengan jumlah pegawai yang terbatas. Kondisi ini akan menyebabkan beban kerja yang tinggi. Pegawai harus memperpanjang lebih banyak usaha atau menghabiskan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Hasil penelitian oleh Juru dan Wellem bahwa beban kerja dapat menurunkan kinerja pegawai.⁴ Bruggen juga melakukan penelitian yang membuktikan bahwa beban kerja tinggi

¹ Thoho Sarjan Malau and Kasmir, "Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of PT. XX with Job Satisfaction as Intervening Variable," *DIJDBM: Dinasti International Journal of Digital Business Manajement* 2, no. 5 (2021): 909–922, <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/896>.

² Joy Dirisu et al., "Dataset on Brand Culture and Perceived Value of Offerings to Customers in the Hospitality Industry in Nigeria," *Data in Brief* 19 (2018): 1–5, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340918305006?via%3Dihub>.

³ Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan, "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and It's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia," *International Journal of Law and Management* 59, no. 6 (2017): 1337–1358, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlma-10-2016-0085/full/html>.

⁴ Paulus Juru and Imanuel Wellem, "The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable," *International Conference on Business and Social Sciences* 2, no. 1 (2022): 623–633, <https://ojsicobuss.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/216>.

yang diberikan kepada pegawai dapat menurunkan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan yang berdampak pada kinerja pegawai menjadi semakin menurun.⁵ Namun, berlawanan dengan hasil penelitian oleh Jalal dan Zaheer bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.⁶

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap individu merupakan faktor lain yang sangat memengaruhi kinerja pegawai di tempat kerja. Kepuasan kerja tersebut menjadi komponen yang sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal dan memuaskan. Saat karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, mereka akan berupaya sebaik mungkin untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan dengan kemampuan terbaik yang mereka miliki. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka jalani, mereka cenderung memberikan upaya maksimal untuk menyelesaikan setiap tugas dengan kemampuan terbaik yang mereka miliki. Semakin tinggi tingkat kecocokan antara aktivitas yang dilakukan dengan harapan seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang dirasakan dalam pekerjaan tersebut. Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi positif pada peningkatan produktivitas kerja yang diinginkan oleh perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.⁷

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah faktor penting penentu kesuksesan organisasi.⁸ Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil akumulasi dari pencapaian pegawai yang diarahkan untuk memaksimalkan hasil dan meminimalisir upaya yang salah sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas secara efisien.⁹ Kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, yang diperoleh melalui pelaksanaan

⁵ Alexander Bruggen, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Workload and Performance," *Management Decision* 53, no. 10 (2015): 2377–2389, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-02-2015-0063/full/html>.

⁶ Raja Nabeel-Ud-Din Jalal and Muhammad Asif Zaheer, "Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance?," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7, no. 9 (2017): 64–79, <https://hrmars.com/index.php/IJAREMS/article/view/3309/Does-Job-Satisfaction-Mediate-the-Relationship-of-Workload-Remuneration-and-Psychological-Reward-with-Job-Performance>.

⁷ Bjardianto Pujiono et al., "The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance - Inter-Employee Trust as Moderating Variable," *International Journal of Public Leadership* 16, no. 3 (2020): 319–335, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpl-11-2019-0071/full/html>.

⁸ Bruggen, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Workload and Performance."

⁹ Jianwei Deng et al., "Behavioural and Economic Impacts of End-User Computing Satisfaction: Innovative Work Behaviour and Job Performance of Employees," *Computers in Human Behavior* 136 (2022): 107–367, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563222001893>.

tanggung jawab yang diberikan dalam organisasi.¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat mencerminkan efisiensi semua kegiatan organisasi, sehingga hal ini sangat penting untuk kemajuan organisasi.

Berdasarkan Permen PANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Manajemen kinerja pegawai merupakan salah satu alat untuk menjamin tercapainya tujuan pemerintah. Selain itu, pengelolaan kinerja karyawan bertujuan untuk mendorong mereka agar mampu meningkatkan performa secara lebih maksimal dengan memanfaatkan potensi, keahlian, serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Hasil pengelolaan kinerja pegawai pada akhirnya dapat dijadikan dasar dalam menentukan tindakan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi kinerja pegawai. bertujuan untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memanfaatkan kemampuan, keahlian, dan/atau keterampilannya sebaik-baiknya. Hasil pengelolaan kinerja pegawai pada akhirnya dapat dijadikan dasar dalam menentukan tindakan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi kinerja pegawai. Parameter evaluasi kinerja PNS mengacu pada Permen PANRB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana tercantum dalam Pasal 9 Ayat (2) dan Pasal 10 Ayat (1), yang meliputi indikator-indikator berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Waktu
4. Biaya
5. Orientasi Pelayanan
6. Komitmen
7. Inisiatif Kerja
8. Kerja Sama
9. Kepemimpinan

Budaya Organisasi

Berdasarkan pandangan Robbins dan Judge, budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai sebuah sistem makna yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang secara mendasar membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain di sekitarnya.¹¹ Menurut

¹⁰ Andi Irwan et al., "The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction," *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 7, no. 8 (2020): 642–657, <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/2007>.

¹¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Edisi 18. (Pearson, 2019).

pandangan Kreitner dan Kinicki, budaya organisasional dapat diartikan secara mendalam sebagai suatu bentuk yang dimiliki, diterima, dan dipahami secara tidak langsung oleh setiap kelompok dalam organisasi, yang secara signifikan mempengaruhi cara kelompok tersebut merasakan, memikirkan, serta berinteraksi dengan lingkungan yang sangat beragam dan penuh tantangan yang ada di sekitarnya.¹²

Melalui berbagai pandangan para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang sengaja dirancang oleh perusahaan, kemudian diterima, dimengerti, dan diimplementasikan oleh semua karyawan dalam organisasi tersebut secara keseluruhan. Indikator yang berkaitan dengan Budaya Organisasional menurut pandangan Robbins dan Judge, memberikan tujuh karakteristik budaya organisasional yang sangat penting dan dapat dijelaskan sebagai berikut:¹³

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risk Taking*)
2. Perhatian terhadap Detail (*Attention to Detail*)
3. Orientasi pada Hasil (*Outcome Orientation*)
4. Orientasi kepada Manusia (*People Orientation*)
5. Berorientasi kepada Kelompok (*Team Orientation*)
6. Agresivitas (*Aggressiveness*) Sejauh mana anggota-anggota
7. Stabilitas (*Stability*)

Beban Kerja

Menurut pandangan Koesmowidjojo, tugas kerja adalah salah satu elemen penting yang harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh setiap perusahaan agar performa karyawan tetap maksimal dan tidak menurun.¹⁴ Beban kerja adalah kumpulan atau sejumlah tanggung jawab yang perlu diselesaikan secara tepat oleh sebuah unit organisasi dalam periode waktu tertentu, dengan mempertimbangkan kemampuan, serta kondisi fisik dan mental dari pekerja yang melaksanakan tugas tersebut. Jika beban kerja terlalu berat atau kemampuan fisik pegawai terlalu lemah, hal ini dapat menyebabkan gangguan kesehatan atau penyakit serius yang terkait langsung dengan pekerjaan, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan pegawai.

Menurut Koesmowidjojo, indikator beban kerja digunakan untuk mengukur sejauh mana beban kerja yang harus ditanggung oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya.

¹² Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2005).

¹³ Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*.

¹⁴ Suci R. Marih Koesmowidjojo, *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja* (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017).

Dalam dunia kerja yang dinamis, terdapat berbagai indikator yang membantu memahami dengan lebih jelas tingkat beban kerja tersebut. Indikator-indikator ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berhubungan, saling memengaruhi, dan berperan penting dalam menentukan beban kerja yang sesuai.¹⁵ Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja yang ada dapat dibagi menjadi dua kategori utama yang sangat penting, yaitu faktor eksternal yang berasal dari luar individu dan memengaruhi lingkungan kerjanya, serta faktor internal yang berkaitan langsung dengan kondisi pribadi, kesehatan, dan kemampuan individu yang menjalankan tugas tersebut. Menurut Koosmowidjojo, beberapa faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja ini meliputi berbagai aspek berikut:¹⁶

1. Kondisi Pekerjaan
2. Penggunaan Waktu Kerja
3. Target yang Harus Dicapai

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge, kepuasan kerja merupakan sikap umum yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya sehari-hari, yang dinilai secara objektif berdasarkan kesenjangan antara imbalan yang diterima dengan imbalan yang diyakini seharusnya diterima, sesuai dengan harapan realistis individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini merupakan elemen yang sangat penting dan memiliki pengaruh besar dalam memengaruhi motivasi serta performa individu dalam bekerja secara keseluruhan. Karena setiap individu memiliki karakteristik dan preferensi yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap orang juga akan bervariasi dengan sangat jelas, sesuai dengan kondisi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi yang ada di tempat masing-masing.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi ataupun rendah dapat memberikan dampak yang sangat berbeda dan signifikan, baik itu dampak positif maupun negatif terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan berbagai indikator untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, yang sangat relevan, antara lain mencakup berbagai aspek yang penting, seperti:¹⁷

1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan pada gaji
3. Kepuasan pada promosi
4. Kepuasan pada pengawasan
5. Kepuasan dengan rekan kerja

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini adalah kuantitatif, dengan data dikumpulkan menggunakan survei, wawancara, serta kuesioner yang disusun secara spesifik. Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk secara sistematis mengukur pendapat, perilaku, serta sikap pelanggan terhadap organisasi, dengan harapan dapat memperoleh data yang objektif dan akurat.¹⁸ Metode kuantitatif merupakan sebuah metode ilmiah yang secara khusus menggunakan data dalam bentuk angka atau bilangan yang terukur dengan tepat, yang kemudian dapat diolah, dianalisis secara mendalam, dan diproses lebih lanjut dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika yang kompleks untuk akhirnya memperoleh kesimpulan yang sangat objektif, akurat, dan valid berdasarkan analisis yang teliti.¹⁹

Menurut Sugiyono, data kuantitatif merupakan salah satu metode penelitian yang berlandaskan pada pendekatan positivistik, yaitu data yang bersifat konkrit dan nyata dalam bentuk angka. Data penelitian dalam metode ini terdiri dari angka-angka yang dikumpulkan dengan cara yang sistematis dan terorganisir, yang nantinya akan diukur dengan seksama dan dianalisis secara mendalam menggunakan statistik sebagai alat yang sangat penting untuk uji penghitungan yang relevan, yang berkaitan erat dengan masalah yang sedang diteliti dan dianalisis secara komprehensif, untuk menghasilkan kesimpulan yang sepenuhnya objektif, terukur dengan akurat, dan disusun dengan tepat berdasarkan prosedur yang sudah ditentukan sebelumnya.²⁰

Pengumpulan data dilakukan dengan cara yang sistematis dan terorganisir, yaitu dengan menyebarkan kuesioner yang telah disusun secara khusus kepada responden yang merupakan pegawai dari unit kerja yang telah dipilih, yang menjadi objek penelitian utama dan relevan dengan fokus serta tujuan penelitian yang sedang dilaksanakan. Data yang terkumpul kemudian diuji secara statistik dengan menggunakan program Smart PLS 4.0, di mana kuesioner disebarkan kepada pegawai PNS Fungsional di Sekretariat DPRD DIY yang telah dipilih secara acak. Setelah data terkumpul dengan lengkap, informasi tersebut diolah dan dianalisis untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang objektif dalam penelitian ini, guna mendapatkan hasil yang lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

¹⁸ Sidik Priadana and Denok Sunardi, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Tangerang: Pascal Books, 2021).

¹⁹ U. Sekaran, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi 4. (Jakarta: Salemba Empat, 2014).

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai telah menyoroti peran penting yang dapat dimainkan oleh lingkungan budaya dalam suatu organisasi dalam membentuk perilaku pegawai dan akhirnya mengarah pada kinerja mereka. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan dengan jelas bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien β sebesar 0,229, dengan P-Value yang sangat signifikan, yaitu 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasional memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan, sehingga hipotesis pertama (H1) dapat diterima berdasarkan hasil analisis tersebut.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan kesamaan yang nyata dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Dirisu et al., yang menemukan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan, seperti yang dibuktikan oleh data yang diperoleh dalam penelitian mereka.²¹ Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan yang diperoleh dalam studi yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al., yang dengan jelas menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun terdapat faktor-faktor lain yang relevan yang mungkin turut memengaruhi hasil penelitian tersebut, dan faktor-faktor ini perlu dianalisis lebih lanjut.²²

Penelitian yang dilakukan mengungkapkan bahwa para pegawai merasa adanya keselarasan yang sangat signifikan antara nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi yang ada di tempat kerja mereka. Keselarasan yang ditemukan ini secara langsung mendukung terciptanya budaya perbaikan yang berkelanjutan dan inovasi yang terus berkembang, yang pada gilirannya secara efektif mendorong peningkatan kinerja yang signifikan dalam organisasi tersebut. Penyelarasan nilai-nilai yang ada ini juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sangat positif, sehingga budaya organisasi yang sehat dan baik dapat berkontribusi besar pada peningkatan kinerja pegawai yang ada.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

²¹ Dirisu et al., "Dataset on Brand Culture and Perceived Value of Offerings to Customers in the Hospitality Industry in Nigeria."

²² Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan, "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job Satisfaction and It's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia."

Penelitian yang mendalam tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai telah menghasilkan wawasan yang sangat berharga dan penting tentang bagaimana jumlah pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepada pegawai dapat secara langsung memengaruhi kinerja mereka dalam berbagai aspek. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan dengan jelas bahwa beban kerja memiliki nilai koefisien β sebesar -0,252, dengan P-Value yang signifikan, yaitu 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara beban kerja dengan kinerja pegawai secara keseluruhan, sehingga hipotesis kedua (H2) dapat diterima berdasarkan bukti yang ada.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa beban kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan secara negatif.^{23,24} Namun, berlawanan dengan hasil penelitian Jalal dan Zaheer, bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.²⁵ Sedangkan hasil penelitian oleh Mohd Farid Shamsudin et al., bahwa beban kerja justru tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.²⁶ Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan hasil kerja berkualitas rendah. Penurunan produktivitas dan kualitas kerja yang diakibatkan karena beban kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang rendah.²⁷

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Mediasi oleh Kepuasan Kerja

Studi mendalam mengenai dampak budaya organisasi terhadap performa karyawan, yang dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, memberikan pemahaman yang sangat penting dalam mengerti dinamika tersebut. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien β sebesar 0,268, dengan P-Value yang sangat signifikan, yaitu 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang krusial dan dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan cara yang signifikan serta positif. Hasil ini sepenuhnya diperkuat oleh

²³ Juru and Imanuel Wellem, "The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable."

²⁴ Malau and Kasmir, "Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of PT. XX with Job Satisfaction as Intervening Variable."

²⁵ Jalal and Muhammad Asif Zaheer, "Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance?"

²⁶ Mohd Farid Shamsudin et al., "The Influence of Service Quality, Brand Image, Trust, and Price on Customer Satisfaction: Case of Airline Services," *Journal of Critical Reviews* 7, no. 19 (2020): 620–627, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.unikl.edu.my/jspui/bitstream/123456789/25183/1/The%20influence%20of%20service%20quality%20brand%20image%20trust%20and%20price%20on%20customer%20satisfaction%20case%20of%20airline%20services.pdf.

²⁷ Bruggen, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Workload and Performance."

studi-studi terdahulu yang juga mengungkapkan adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara yang penting dan berdampak.²⁸

Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Ulum sebelumnya, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja, berdasarkan analisis statistik yang mendalam, memiliki kemampuan signifikan untuk memediasi dan menjembatani hubungan kompleks antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang terkait dalam lingkungan kerja.²⁹ Hal tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, dengan memberikan dampak positif yang dirasakan oleh karyawan secara keseluruhan, yang pada gilirannya mempengaruhi suasana kerja dan motivasi mereka dalam menjalankan tugas serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁰ Penyelarasan yang terjadi ini menciptakan rasa kesesuaian yang mendalam dan tujuan bersama yang sangat jelas, yang secara langsung berkontribusi pada pembentukan sikap kerja yang sangat positif dan penuh semangat di kalangan pegawai. Pegawai kemudian mulai mengalami rasa makna yang lebih besar dan tujuan yang lebih jelas dalam pekerjaan mereka, yang memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja mereka dalam jangka panjang.³¹

Pengaruh Beban Kerja terhadap Pegawai yang Mediasi oleh Kepuasan Kerja

Penelitian yang mengkaji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja memperoleh nilai $\beta = -0,186$ dengan $P\text{-Value } 0,001 < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki kemampuan signifikan untuk memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai. Konsisten dengan hipotesis yang diajukan, sehingga H4 diterima. Temuan dari penelitian tersebut diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Uma dan Swasti, yang secara jelas mengungkapkan bahwa beban kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dampak ini terutama dimediasi oleh faktor kepuasan kerja, yang memiliki

²⁸ Sahrir Abror and Arif Hartono, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Yogya Chicken)," *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis dan Manajemen* 1, no. 3 (2022): 98–112, <https://journal.uii.ac.id/selma/article/view/25136>.

²⁹ Abul Ulum, "Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi," *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 1 (2022): 1–14, <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1155>.

³⁰ Abror and Arif Hartono, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Yogya Chicken)."

³¹ Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*.

peran krusial dalam mempengaruhi hasil serta efektivitas kinerja pegawai secara menyeluruh dalam organisasi.³² Serupa dengan Malau dan Kasmir, bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antar keduanya secara signifikan.³³

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan yang diperoleh oleh Jalal dan Zaheer. Mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai penghubung antara beban kerja yang diterima oleh pegawai dan kinerja yang dicapai, meskipun ada kemungkinan faktor lain yang memengaruhi hubungan tersebut.³⁴ Hal itu dapat menyebabkan penurunan motivasi, keterlibatan, dan upaya, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja mereka.³⁵

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional, beban kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai negeri sipil (PNS) fungsional di Sekretariat DPRD Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Budaya organisasional yang kuat, dengan nilai-nilai seperti inovasi, kerja sama tim, stabilitas, dan orientasi hasil, terbukti meningkatkan kinerja pegawai. Di sisi lain, beban kerja yang dikelola dengan baik mendorong produktivitas, meskipun beban yang berlebihan dapat menjadi tekanan yang menurunkan kualitas kerja. Kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediasi, di mana kepuasan terhadap tugas, kompensasi, dan hubungan kerja mampu memperkuat dampak positif budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Namun, temuan juga mengungkapkan bahwa target kinerja belum sepenuhnya tercapai selama periode penelitian akibat kurangnya kerja sama tim dan tanggung jawab pegawai, yang berdampak pada kualitas hasil kerja. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan budaya kerja yang kondusif, manajemen beban kerja yang optimal, serta peningkatan kepuasan kerja untuk mendukung kinerja yang maksimal. Dengan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, instansi pemerintah diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja dan mencapai target organisasi secara lebih optimal.

³² Aulia Talitha Uma and Ika Korika Swasti, "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. X," *Ekonomis: Journal of Economics and Business* 8, no. 1 (2024): 181–193, <https://ekonomis.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/1295>.

³³ Malau and Kasmir, "Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of PT. XX with Job Satisfaction as Intervening Variable."

³⁴ Jalal and Muhammad Asif Zaheer, "Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance?"

³⁵ Malau and Kasmir, "Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of PT. XX with Job Satisfaction as Intervening Variable."

REFERENSI

- Abror, Sahrir, and Arif Hartono. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Yogya Chicken)." *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis dan Manajemen* 1, no. 3 (2022): 98–112. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/25136>.
- Bruggen, Alexander. "An Empirical Investigation of the Relationship Between Workload and Performance." *Management Decision* 53, no. 10 (2015): 2377–2389. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-02-2015-0063/full/html>.
- Deng, Jianwei, Jiahao Liu, Tianan Yang, and Cheche Duan. "Behavioural and Economic Impacts of End-User Computing Satisfaction: Innovative Work Behaviour and Job Performance of Employees." *Computers in Human Behavior* 136 (2022): 107–367. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563222001893>.
- Dirisu, Joy, Rowland Enwuzuruike Worlu, Adewale Omotayo Osibanjo, Taiye Tairat Borishade, Maxwell Olokundun, Tolu Atolagbe, and James Obi. "Dataset on Brand Culture and Perceived Value of Offerings to Customers in the Hospitality Industry in Nigeria." *Data in Brief* 19 (2018): 1–5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340918305006?via%3DiHub>.
- Irwan, Andi, Mahfudnurnajamuddin, Syamsu Nujum, and Suriyanti Mangkona. "The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 7, no. 8 (2020): 642–657. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/2007>.
- Jalal, Raja Nabeel-Ud-Din, and Muhammad Asif Zaheer. "Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance?" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7, no. 9 (2017): 64–79. <https://hrmars.com/index.php/IJAREMS/article/view/3309/Does-Job-Satisfaction-Mediate-the-Relationship-of-Workload-Remuneration-and-Psychological-Reward-with-Job-Performance>.
- Juru, Paulus, and Imanuel Wellem. "The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable." *International Conference on Business and Social Sciences* 2, no. 1 (2022): 623–633. <https://ojsicobuss.stiesia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/216>.
- Koesmowidjojo, Suci R. Marih. *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2005.
- Malau, Thoho Sarjan, and Kasmir. "Effect of Workload and Work Discipline on Employee Performance of PT. XX with Job Satisfaction as Intervening Variable." *DIJDBM: Dinasti International Journal of Digital Business Management* 2, no. 5 (2021): 909–922. <https://dinastipub.org/DIJDBM/article/view/896>.
- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, and Rachmad Gunawan. "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Job

- Satisfaction and It's Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.” *International Journal of Law and Management* 59, no. 6 (2017): 1337–1358. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlma-10-2016-0085/full/html>.
- Priadana, Sidik, and Denok Sunardi. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Tangerang: Pascal Books, 2021.
- Pujiono, Bjardianto, Margono Setiawan, Sumiati, and Risna Wijayanti. “The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance - Inter-Employee Trust as Moderating Variable.” *International Journal of Public Leadership* 16, no. 3 (2020): 319–335. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpl-11-2019-0071/full/html>.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. Edisi 18. Pearson, 2019.
- Sekaran, U. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- Shamsudin, Mohd Farid, Nursabrina Adiba Johari, Syafiqah Md Nayan, Siti Aisyah Esa, and Baharudin Kadir. “The Influence of Service Quality, Brand Image, Trust, and Price on Customer Satisfaction: Case of Airline Services.” *Journal of Critical Reviews* 7, no. 19 (2020): 620–627. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.unikl.edu.my/jspui/bitstream/123456789/25183/1/The influence of service quality%2C brand image%2C trust%2C and price on customer satisfaction Case of airline services.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.unikl.edu.my/jspui/bitstream/123456789/25183/1/The%20influence%20of%20service%20quality%20brand%20image%20trust%20and%20price%20on%20customer%20satisfaction%20Case%20of%20airline%20services.pdf).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Ulum, Abul. “Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi.” *JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4, no. 1 (2022): 1–14. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1155>.
- Uma, Aulia Talitha, and Ika Korika Swasti. “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. X.” *Ekonomis: Journal of Economics and Business* 8, no. 1 (2024): 181–193. <https://ekonomis.unbari.ac.id/index.php/ojsekonomis/article/view/1295>.