

## PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR KEJAKSAAN TINGGI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

**Hendrajati<sup>1)</sup>, Didik Subiyanto<sup>2)</sup>, Syamsul Hadi<sup>3)</sup>**

<sup>1,2)</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

<sup>3)</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

e-mail: jatihendra54@gmail.com<sup>1)</sup>, didiks@ustjogja.ac.id<sup>2)</sup>, syamsul.hadi@ustjogja.ac.id<sup>3)</sup>

### **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tunjangan kinerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja mereka di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pegawai yang bekerja di Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 175 orang dengan rumus Slovin. Metode pengumpulan data yang digunakan mencakup penyebaran kuesioner, dan observasi langsung. Uji instrument pada penelitian ini menggunakan uji validitas konstruk dan uji reliabilitas, sedangkan untuk uji hipotesis menggunakan uji model fit, dan uji t-statistik melalui SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tunjangan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, budaya organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai, dan budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja*

**Kata kunci:** Tunjangan Kinerja, Budaya Organisasional, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja.

### **Abstract**

*This research aims to analyze the influence of performance allowances and organizational culture on employee performance and job satisfaction in the Yogyakarta High Prosecutor's Office. The population and sample used in this research are employees who work at the Yogyakarta High Prosecutor's Office. The sample used in this research was 175 people using the Slovin formula. The data collection methods used include distributing questionnaires and direct observation. The instrument test in this study used construct validity and reliability tests, while for the hypothesis test used the model fit test, and t-statistical test via SmartPLS 3. The results of the study showed that performance allowances have a direct effect on employee performance, organizational culture has a positive effect on employee performance, job benefits have an indirect effect on employee performance through job satisfaction, organizational culture has an indirect effect on employee performance through job satisfaction, job satisfaction has an effect on employee performance, job satisfaction does not mediate the relationship between performance benefits and employee performance, and organizational culture has an effect on performance employees through job satisfaction*

**Keywords:** Performance Benefits, Organizational Culture Employee Performance, Job Satisfaction.

## **1. PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai merupakan aspek kritis dalam keberlanjutan sebuah organisasi. Definisi kinerja pegawai mencakup sejauh mana seseorang berhasil melaksanakan tugas dan

tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja yang tinggi dari seorang pegawai dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Pengaruh kinerja pegawai terhadap keberlanjutan organisasi terwujud dalam berbagai aspek. Pertama-tama, kinerja pegawai yang baik dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan, membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efisien. Selain itu, kinerja pegawai yang konsisten juga berkontribusi pada reputasi organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk motivasi, kepemimpinan, pelatihan, dan lingkungan kerja. Motivasi yang tinggi, dukungan kepemimpinan yang efektif, pelatihan yang memadai, dan lingkungan kerja yang positif dapat memberikan dorongan bagi pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Sebaliknya, kurangnya dukungan atau ketidakjelasan dalam tugas dan tujuan organisasi dapat merugikan kinerja pegawai. Organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan sebaik-baiknya. Artinya, organisasi harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan dan koordinasi efektif serta efisien dari sumber daya manusia. Hal ini penting karena peran utama pegawai dalam menjalankan kegiatan operasional organisasi membuatnya menjadi kunci utama yang harus dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasional.

Salah satu lembaga yang mengalami permasalahan terkait kinerja pegawainya adalah Kejaksaan Tinggi D.I. Yogyakarta (Kejati DIY). Tercatat bahwa target kinerja Kejati DIY pada tahun 2019 belum sepenuhnya tercapai secara optimal. Penyelesaian kegiatan di Kejaksaan Tinggi DIY cenderung menumpuk di akhir tahun. Penundaan ini disebabkan oleh kecenderungan pegawai untuk menunda pekerjaan, yang kemudian berdampak pada keterlambatan dalam pengumpulan laporan kinerja. Oleh karena itu, diperlukan upaya maksimal untuk memotivasi dan mengoptimalkan kinerja pegawai agar pekerjaan yang dilakukan tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai yang telah mencapai target kinerja tertentu. Selain sebagai motivator, tunjangan kinerja dapat memperkuat fokus dan produktivitas pegawai. Keyakinan bahwa usaha tambahan akan dihargai dengan tunjangan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Selanjutnya, tunjangan kinerja juga berperan sebagai pengikat pegawai dalam organisasi. Ketika pegawai merasa dihargai dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kinerja mereka, mereka lebih cenderung untuk tetap setia dan bertahan dalam lingkungan kerja yang memberikan pengakuan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi maupun Kejaksaan Negeri di beberapa wilayah di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017), menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama juga didapatkan oleh Dunan & Sari (2023) bahwa tunjangan kinerja bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Panjang Kota Bandar Lampung. Dalam penelitian lain, Supriyanto (2018) menyatakan bahwa tunjangan kinerja bahkan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, justru pemberian tunjangan akan menyebabkan penurunan. Beberapa penelitian sebelumnya melaporkan bahwa budaya organisasional tidak mempengaruhi kinerja pegawai (Al-Abdullat & Dababneh, 2018; Rizki dkk., 2019; Sabuhari dkk., 2020).

Beberapa penelitian di atas berlawanan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasional dan tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian peneliti mengusulkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Variabel ini dipilih oleh peneliti karena kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja pegawai (Ekhsan dkk., 2019; Idris dkk., 2020; Ramli, 2019) dan budaya organisasional (Al-Abdullat & Dababneh, 2018; Meng & Berger, 2019; Soomro & Shah, 2019). Oleh karena itu, peneliti merasa perlu menambahkan supaya bisa menjeaskan hubungan antara kedua variabel ini. Mediasi ini ditambahkan untuk mengatasi permasalahan gap empiris.

Namun, penelitian yang dilakukan masih jarang membahas ketiga variabel secara bersamaan (tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai). Penelitian yang dilakukan di Kejaksaan Negeri Medan oleh Nasution (2019), misalnya hanya membahas hubungan parsial antara remunerasi (tunjangan kinerja) dengan kinerja pegawai. Hasil yang didapatkan adalah remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Notanubun & Djemly, (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi dan pengaruh kuat positif terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Manado. Penelitian lain yang dilakukan di Kejaksaan Negeri Indramayu oleh Effendi dkk. (2021) menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan prestasi kerja memiliki pengaruh positif yang cukup kuat/ sedang. Secara garis besar, tunjangan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Selain tunjangan kinerja, ada faktor lain yang juga dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu budaya organisasional. Secara menyeluruh, budaya organisasional berperan sebagai dasar bagi kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, termasuk tunjangan kinerja. Budaya yang kuat dan positif dapat menjadi pendorong utama dalam membentuk perilaku dan hasil kinerja yang diinginkan dalam konteks suatu organisasi (Armstrong, 2006). Budaya organisasional merujuk pada kumpulan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan perilaku yang diakui dan diterapkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasional merupakan identitas unik organisasi tersebut dan mencerminkan cara interaksi dan kerja bersama individu di dalamnya. Budaya organisasional dapat memiliki dampak yang signifikan pada lingkungan kerja, pengambilan keputusan, dan perilaku anggota organisasi (Emary dkk., 2020). Hubungan antara budaya organisasional dan tunjangan kinerja dapat dijelaskan melalui pengaruh nilai-nilai dan norma-norma organisasi terhadap sistem kompensasi. Budaya organisasional juga dapat membentuk ekspektasi seputar kinerja pegawai. Organisasi yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan standar kualitas cenderung memiliki anggota tim yang lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara budaya organisasional dan nilai atau ekspektasi pegawai dapat memberikan dampak negatif pada kinerja dan keterlibatan mereka. Oleh karena itu, penelitian ini akan difokuskan pada pengaruh tunjangan kinerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja mereka di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kejaksaan Tinggi Yogyakarta dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja mereka.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif dan sikap yang dimiliki oleh seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencakup sejauh mana seseorang merasa puas, senang, dan memuaskan dalam menjalankan tugas-tugasnya di lingkungan kerja (Judge dkk., 1994). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi individu terhadap lingkungan kerja mereka, termasuk unsur-unsur seperti tugas pekerjaan, lingkungan kerja, pengakuan, imbalan,

dan peluang pengembangan (Tutuncu & Kozak, 2007). Menurut Miner (2015), terdapat teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu Teori Maslow.

Kepuasan kerja memiliki dampak yang luas dan signifikan terhadap individu, tim kerja, dan keseluruhan organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan memiliki motivasi internal yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan pekerjaan (Widayanti & Farida, 2016). Selain itu, tingkat kepuasan yang tinggi juga berhubungan erat dengan retensi pegawai yang baik, mengurangi tingkat pergantian pegawai (*turnover*), sehingga menghemat biaya pelatihan dan rekrutmen yang diperlukan untuk menggantikan pegawai yang keluar. Selain manfaat finansial, kepuasan kerja juga mempengaruhi kesejahteraan psikologis pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan memiliki dampak positif pada kesejahteraan fisik mereka (Hikmah & Lukito, 2021).

### **Tunjangan Kinerja**

Tunjangan kinerja adalah pembayaran, upah, atau gaji tambahan yang diterima oleh pegawai atas prestasi kerja yang telah mereka berikan (Mudhofar, 2021). Besaran tunjangan kinerja pegawai didasarkan pada jabatan dan kelas jabatan. Tunjangan kinerja ini melekat dengan tugas-tugas seluruh jabatan yang dimiliki oleh pegawai. Beberapa unsur penilaian yang harus dipenuhi agar pegawai dapat menerima tunjangan kinerja antara lain kehadiran (berdasarkan absensi elektronik atau kehadiran), kinerja atau capaian kerja dan tingkat kedisiplinan pegawai (Kurniawati dkk., 2023). Bentuk tunjangan kinerja dapat beragam, termasuk bonus finansial, tunjangan non-finansial, promosi jabatan, atau pengakuan publik atas pencapaian kerja yang luar biasa. Dalam konteks *reward management*, tunjangan kinerja menjadi salah satu instrumen utama yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan pegawai.

### **Budaya Organisasional**

Budaya organisasional didefinisikan sebagai seperangkat nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, sikap, serta perilaku bersama yang membentuk karakteristik suatu organisasi (Raziq dkk., 2024). Budaya ini menciptakan identitas unik dan membentuk cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan memandang dunia sekitarnya. Budaya organisasional dapat memengaruhi berbagai aspek dalam suatu organisasi, termasuk komunikasi, pengambilan keputusan, kebijakan, serta interaksi antarindividu. Pentingnya budaya organisasional terletak pada kemampuannya membentuk norma bersama dan memberikan pedoman untuk tindakan anggota organisasi. Budaya organisasional tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang khas tetapi juga memainkan peran penting dalam kinerja dan keberhasilan organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat dan sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai anggotanya cenderung mencapai tingkat kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara budaya organisasional dan nilai individu dapat menghasilkan konflik dan ketidakpuasan.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil dari upaya yang diberikan oleh individu dalam mencapai tujuan dan tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sejumlah teori dan metode pengukuran kinerja pegawai telah dikembangkan untuk memahami, mengevaluasi, dan meningkatkan produktivitas serta kontribusi pegawai dalam konteks pekerjaan. Dua teori utama yang umum digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai adalah *Model Balanced Scorecard* dan Metode Penilaian Kinerja 360-derajat (Chandhana & Easow, 2015).

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek pada penelitian ini adalah Pegawai di Lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta, yaitu Pegawai yang bekerja di berbagai unit atau departemen di Lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Selain itu, berbagai tingkatan jabatan atau tingkat pengalaman kerja pegawai juga dijadikan pertimbangan untuk memahami perbedaan dalam persepsi terkait tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja.

Objek yang diteliti dari penelitian ini terbagi menjadi 4 yaitu: tunjangan kinerja, budaya organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja berfokus pada elemen tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai di Lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta

#### **Populasi Dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai yang bekerja di Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Populasi penelitian mencakup seluruh ASN di Kejaksaan Tinggi DIY, termasuk berbagai pangkat, mulai dari pegawai paling rendah hingga tingkat manajerial dengan total jumlah pegawai sebanyak 306 orang. Sedangkan Sampel Penelitian menggunakan metode Slovin dimana terdapat 306 populasi dan tingkat kesalahan adalah 0,05, maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 173 sampel. Metode pemilihan sampel dilakukan secara proporsional terhadap strata berupa bidang tugas menggunakan *Stratified Random Sampling*. Jumlah strata yang digunakan adalah 7 strata dimana terdapat 7 bidang tugas di Kejaksaan Tinggi DIY. Pada masing-masing bidang diambil 25 orang sampel secara acak pada berbagai pangkat aparatur sipil negara. Dengan demikian sampel yang digunakan dalam penelitian ini dibulatkan sejumlah 175 orang.

#### **Jenis dan Pengumpulan Data**

Jenis data yang dikumpulkan pada penelitian ini adalah data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan mencakup penyebaran kuesioner, dan observasi langsung, dengan persetujuan dan kerjasama yang diperoleh dari pihak Kejaksaan. Data primer diperoleh melalui interaksi langsung dengan pegawai, penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan dengan lima skala Likert dan kemudian direkapitulasi.

#### **Analisis Data**

Metode analisis data pada penelitian ini yaitu menggunakan metode SEM. Teknik uji hipotesis dalam SEM (*Structural Equation Modeling*) yang digunakan untuk menguji signifikansi parameter individual, seperti koefisien jalur dan loading faktor. Nilai t-statistik dibandingkan dengan nilai kritis pada tingkat signifikansi tertentu ( $\alpha$ ), biasanya 0,05. Jika nilai t-statistik absolut lebih besar daripada nilai kritis, maka parameter dianggap signifikan. Semakin besar nilai t-statistik absolut, semakin kuat signifikansi parameter.

Analisis jalur merupakan bagian integral dari SEM (*Structural Equation Modeling*) yang digunakan untuk memodelkan dan menganalisis hubungan antar variabel. Dalam SEM, analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan kausal yaitu menentukan arah hubungan antar variabel (misalnya, X mempengaruhi Y, atau Y mempengaruhi X). Selain itu, dapat diprediksi juga efek perubahan satu variabel terhadap variabel lain. Analisis jalur juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi mediator (variabel yang mentransmisikan efek dari satu variabel ke variabel lain) dan moderator (variabel yang memperkuat atau melemahkan efek dari satu variabel ke variabel lain).

Cara penghitungan analisis jalur dalam SEM dihitung dengan menggunakan persamaan regresi. Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan model dengan cara menentukan variabel yang akan dianalisis dan menentukan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini hubungan antar variabel yang dimaksud adalah:

- a. Tunjangan kinerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai kantor Kejati DIY, ( $X1 \rightarrow Y2$ )
- b. Budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai kantor Kejati DIY, ( $X2 \rightarrow Y2$ )
- c. Kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai kantor Kejati DIY, ( $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ )
- d. Budaya organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai kantor Kejati DIY. ( $X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ )
- e. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai kantor Kejati DIY ( $Y1 \rightarrow Y2$ )

Selanjutnya, tahapan yang dilakukan adalah memperkirakan parameter yaitu koefisien regresi untuk setiap hubungan dan standar error maupun nilai peluang/probabilitas untuk setiap koefisien regresi. Pengujian hipotesis hubungan antar variable diamati dengan melihat nilai peluang untuk koefisien regresi. Apabila nilai peluang koefisien regresi bernilai kurang dari 0,05 (Tingkat kesalahan). Setelah mengetahui signifikansi koefisien regresi pada umumnya dilakukan juga uji *goodness-of-fit model* baru kemudian nilai koefisien regresi diinterpretasikan. Uji Sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel independen (tunjangan kinerja, dan budaya organisasional) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) melalui variabel *intervening* (kepuasan kerja). Uji Sobel dilakukan dengan menghitung nilai standar error dari koefisien jalur pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Uji Hipotesis

Perangkat lunak SmartPLS digunakan untuk melakukan metode *bootstrapping* untuk mengukur pengaruh antar variabel. Metode *bootstrapping* menggunakan nonparametrik untuk *precision estimasi*. Dalam metode PLS, nilai signifikansi (*P-value*) dan nilai t-tabel menentukan

keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis. Nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik dapat dilihat dalam aplikasi SmartPLS untuk mengetahui nilai signifikansi. Menurut kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis,  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak jika nilai signifikansi t-statistik  $> 1,99$  dan nilai *P-value*  $< 0,05$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha 5\%$ ). Hasil uji hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil pengujian hipotesis dengan SmartPLS3

Hipotesis		Tanda	Koefisien Parameter	T Statistik	P Values	Status
H1	Tunjangan kinerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai kantor Kejati DIY	(+)	0,530	9,121	0,000	Terbukti
H2	Budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai kantor Kejati DIY	(+)	0,126	2,022	0,044	Terbukti
H3	Tunjangan kinerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Kejati DIY	(+)	0,003	0,030	0,976	Tidak Terbukti
H4	Budaya organisasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di kantor Kejati DIY	(+)	0,306	4,311	0,000	Terbukti

H5	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai kantor Kejati DIY	(-)	-0,215	3,072	0,002	Terbukti
----	--	-----	--------	-------	-------	----------

Sumber: Output SmartPLS 3

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dihasilkan oleh perangkat lunak SmartPLS 3 (Tabel 4.18), diketahui bahwa koefisien *original sample* untuk pengujian tunjangan kinerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) di Kantor Kejaksaan Tinggi DIY menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,530. Jika dilihat dari tingkat signifikansinya menggunakan nilai t statistik yaitu 9,121, maka nilai ini lebih besar dibandingkan t tabel yaitu 1,97. Oleh karena nilai t hitung > t tabel maka hipotesis yang diterima adalah  $H_a$ , yaitu bahwa terdapat pengaruh langsung dari tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Tingkat signifikansi juga dapat dilihat dari nilai *p-value*, dimana dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang kurang dari alpha 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Secara umum,  $H_1$  dinyatakan **terbukti**.

Hipotesis kedua menguji pengaruh budaya organisasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) di Kejaksaan Tinggi DIY. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai estimasi koefisien parameter, t hitung, p-value secara berturut-turut adalah 0,126; 2,022; dan 0,044. Jika dilihat dari tingkat signifikansi menggunakan t hitung maka hipotesis ini **terbukti** karena nilai t hitung 2,022 > t tabel yaitu 1,97. Dengan membandingkan *p-value* juga terbukti bahwa nilai *p-value* < tingkat kesalahan 5% yaitu 0,044 dibandingkan dengan 0,05.

Hasil yang berbeda ditunjukkan pada hipotesis ketiga. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa tunjangan kerja (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dengan nilai t hitung sebesar 0,030, jika dibandingkan dengan nilai t tabel 1,97 maka koefisien parameter menjadi tidak signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari *p-value*, maka nilainya 0,976 dan ini lebih besar dibandingkan dengan alpha 0,05. Dengan kata lain, hipotesis ketiga **tidak terbukti**.

Hipotesis yang **terbukti** adalah hipotesis keempat yaitu budaya organisasional (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Koefisien parameter ini bernilai 0,306 dengan nilai t statistik sebesar 4,311 dan *p-value* sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan t hitung maka nilai t statistik 4,311 bernilai lebih besar dibandingkan 1,97. Di sisi lain, perbandingan *p-value* dengan alpha 0,05 menunjukkan nilai yang jauh lebih kecil. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa untuk hipotesis keempat ini **terbukti** dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dan p value dengan alpha.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja (Y1) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan nilai koefisien parameter sebesar -0,215 dan t hitung sebesar 3,072, jika dibandingkan dengan nilai t tabel 1,97 maka koefisien parameter menjadi signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari *p-value*, maka nilainya 0,002 dan ini lebih kecil dibandingkan dengan alpha 0,05. Dengan kata lain, hipotesis kelima juga **terbukti**.

#### **Analisis Mediasi**

Analisis mediasi dilakukan karena model yang digunakan menggunakan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Y1). Variabel ini berfungsi untuk memediasi variabel tunjangan kinerja (X1) dan budaya organisasional (X2) dengan kinerja pegawai (Y2). Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis dan penjelasan terhadap variabel mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan model yang digunakan, terdapat dua jalur yang perlu dianalisis yaitu:

- a. Tunjangan Kinerja (X1) → Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)
- b. Budaya Organisasional (X2) → Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Pegawai (Y2)

Tabel 2. Hasil Analisis Efek Mediasi

Variabel	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Efek Mediasi
	(Xi -> Y2)	(Xi -> Y1 -> Y2)	(DE + IE)	(TE - DE)
X1	0,530 (0,000)	-0,001 (0,977)	0,529	(0,529 - 0,530) = -0,001
X2	0,126 (0,044)	-0,066 (0,012)	0,060	(0,060 - 0,126) = -0,066

Sumber: Output SmartPLS 3 (terlampir)

Hasil *bootstrapping* dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS disajikan dalam tabel 4.19 di atas.

- a. Pengaruh Langsung X1 (Tunjangan Kinerja) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai)  
 Koefisien pengaruh langsung tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,530 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi ini kurang dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Artinya, peningkatan tunjangan kinerja secara langsung akan meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Pengaruh Langsung X2 (Budaya Organisasional) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai)  
 Koefisien pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,126 dengan nilai signifikansi 0,044. Karena nilai signifikansi ini kurang dari 0,05, pengaruh ini juga signifikan. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasional yang baik juga memiliki dampak positif langsung pada kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan tunjangan kinerja.
- c. Pengaruh Tidak Langsung X1 (Tunjangan Kinerja) melalui Y1 (Kepuasan Kerja) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai)  
 Koefisien pengaruh langsung budaya organisasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,126 dengan nilai signifikansi 0,044. Karena nilai signifikansi ini kurang dari 0,05, pengaruh ini juga signifikan. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasional yang baik juga memiliki dampak positif langsung pada kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan tunjangan kinerja.
- d. Pengaruh Tidak Langsung X2 (Budaya Organisasional) melalui Y1 (Kepuasan Kerja) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai)  
 Koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah -0,066 dengan nilai signifikansi 0,012. Karena nilai signifikansi ini kurang dari 0,05, pengaruh ini signifikan. Namun, pengaruh ini negatif, yang menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja, jalur ini secara keseluruhan mengurangi efek positif dari budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.
- e. Efek Total X1 (Tunjangan Kinerja) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai)  
 Efek total dari tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,529, yang hampir seluruhnya disumbangkan oleh efek langsung, dengan pengaruh tidak langsung yang tidak signifikan dan sangat kecil. Ini menunjukkan bahwa tunjangan kinerja sangat penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai.
- f. Efek Total X2 (Budaya Organisasional) terhadap Y2 (Kinerja Pegawai)  
 Efek total dari budaya organisasional terhadap kinerja pegawai adalah 0,060. Efek ini merupakan hasil dari pengaruh langsung yang positif dan signifikan serta pengaruh tidak langsung yang negatif. Secara keseluruhan, meskipun budaya organisasional memiliki pengaruh positif, efek mediasi melalui kepuasan kerja mengurangi dampaknya terhadap kinerja pegawai.
- g. Efek Mediasi dari Y1 (Kepuasan Kerja)  
 Untuk X1 (Tunjangan Kinerja), efek mediasi melalui kepuasan kerja adalah -0,001, yang tidak signifikan. Ini berarti kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara tunjangan

kinerja dan kinerja pegawai. Untuk X2 (Budaya Organisasional), efek mediasi melalui kepuasan kerja adalah -0,066 dan signifikan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator, tetapi dalam konteks ini, efek mediasi cenderung mengurangi pengaruh positif dari budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

### **Pembahasan**

Pembahasan analisis ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Kedua, mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Ketiga, mengetahui dan menganalisis pengaruh tunjangan kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Keempat, mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Kelima, mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara tunjangan kinerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Yogyakarta. Pembahasan merupakan bentuk analisis yang berkaitan dengan hasil penelitian sebelumnya seperti yang diuraikan di bawah:

#### **1. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis koefisien *original sample* untuk pengujian tunjangan kinerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) di Kantor Kejaksaan Tinggi DIY menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,530. Jika dilihat dari tingkat signifikansinya menggunakan nilai t statistik yaitu 9,121, maka nilai ini lebih besar dibandingkan t tabel yaitu 1,97. Oleh karena nilai t hitung > t tabel maka hipotesis yang diterima adalah  $H_a$ , yaitu bahwa terdapat pengaruh langsung dari tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Secara umum,  $H_1$  dinyatakan **terbukti**. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Taba, 2018) dimana Sistem tunjangan kinerja secara ekstrinsik maupun intrinsik memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi yang selanjutnya berpengaruh signifikan juga terhadap kepuasan kerja. (Soomro & Shah, 2019) juga mengungkapkan bahwa orientasi entrepreneur berdasarkan tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian lain oleh (Kurniawati dkk., 2023) memperkuat hasil penelitian ini yaitu tunjangan kinerja berdampak positif terhadap kedisiplinan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Sumenep.

#### **2. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis untuk budaya organisasional terhadap kinerja pegawai, didapatkan nilai estimasi koefisien parameter, t hitung, p-value secara berturut-turut adalah 0,126; 2,022; dan 0,044. Jika dilihat dari tingkat signifikansi menggunakan t hitung maka hipotesis ini **terbukti** karena nilai t hitung 2,022 > t tabel yaitu 1,97.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu: Gaya kepemimpinan dan budaya organisasional meningkatkan kinerja pegawai sebesar 57,9% dan 25,6% (Latifah dkk., 2023). Budaya organisasional berhubungan erat dengan kinerja pegawai (Gencer dkk., 2023). Hasil penelitian lain oleh (Naranjo-Valencia dkk., 2016) menunjukkan bahwa budaya organisasional bisa mempercepat inovasi dalam pekerjaan dan kinerja pegawai. Akan tetapi, budaya organisasional terkadang juga tidak berdampak pada kinerja pegawai sama sekali. (Samsir & Muis, 2023) memaparkan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PTPN XIV di bidang perkebunan tebu. Hal ini dikarenakan pegawai yang bekerja di PTPN XIV masih berpegang teguh pada budaya yang lama, sehingga budaya baru yang diterapkan tidak berpengaruh sama sekali.

### 3. Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa tunjangan kerja (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dengan nilai  $t$  hitung sebesar 0,030 jika dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel 1,97 maka koefisien parameter menjadi tidak signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari  $p$ -value, maka nilainya 0,976 dan ini lebih besar dibandingkan dengan  $\alpha$  0,05. Dengan kata lain, hipotesis ketiga **tidak terbukti**. Berdasarkan hasil analisis dari data yang ditunjukkan dalam tabel indikator tunjangan kinerja dan kepuasan kerja, ada beberapa butir pertanyaan yang menunjukkan tingginya tingkat ketidakpuasan atau respon netral dari pegawai terkait tunjangan kinerja dan kepuasan kerja, yang dapat menyebabkan hipotesis bahwa "tunjangan kinerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja" tidak terbukti. Berikut adalah butir-butir pertanyaan yang terindikasi:

- "Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima.": Hasil menunjukkan bahwa 41.14% pegawai merasa netral dan 33.71% merasa setuju dengan pernyataan ini. Tingkat kepuasan terhadap gaji berhubungan langsung dengan tunjangan kerja, yang merupakan bagian dari tunjangan.
- "Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.": Dengan 41.14% pegawai setuju dan 34.29% sangat setuju, pernyataan ini menunjukkan bahwa gaji atau tunjangan dirasakan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Kepuasan terhadap kecocokan gaji dengan tanggung jawab bisa mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan.
- "Gaji saya mencerminkan tanggung jawab dan beban kerja saya.": 32.57% pegawai merasa netral dan 32.00% merasa setuju bahwa gaji mencerminkan tanggung jawab dan beban kerja mereka. Ini menunjukkan bahwa tunjangan kerja mungkin tidak sepenuhnya mempengaruhi kepuasan kerja jika tidak dianggap cukup representatif terhadap beban kerja.
- "Saya bekerja dengan baik dalam menjalankan tugas saya.": Dengan 38.29% pegawai merasa netral dan 16.57% merasa setuju bahwa mereka bekerja dengan baik. Ini menunjukkan bahwa meskipun tunjangan kerja mungkin tidak langsung mempengaruhi kinerja, faktor-faktor lain juga berperan dalam kinerja pegawai.
- "Saya merasa puas dengan peluang karir di organisasi ini.": 38.29% pegawai merasa netral dan 20.57% merasa setuju dengan pernyataan ini. Kepuasan terhadap peluang karir yang mungkin terkait dengan tunjangan kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Mudhofar (2021) bahwa tidak ada pengaruh langsung antara tunjangan kinerja dengan motivasi, kinerja pegawai, dan performa organisasi. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel yang bisa dijadikan mediasi antara tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja hanya berefek langsung terhadap kinerja pegawai saja (Idris dkk., 2020).

### 4. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat menyatakan bahwa budaya organisasional (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dengan nilai  $t$  hitung sebesar 4,311 jika dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel 1,97 maka koefisien parameter signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari  $p$ -value, maka nilainya 0,000 dan ini kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0,05. Dengan kata lain, hipotesis keempat **terbukti**.

Untuk mendukung hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya organisasional (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1),

perlu dicari butir pernyataan yang menunjukkan bagaimana budaya organisasional berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja (Y1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan nilai  $t$  hitung sebesar 3,072 jika dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel 1,97 maka koefisien parameter signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari  $p$ -value, maka nilainya 0,002 dan ini kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0,05. Dengan kata lain, hipotesis kelima **terbukti**. Nilai koefisien untuk pengaruh ini bernilai -0,215 yang artinya hubungan yang terbentuk antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah saling bertolak belakang. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya justru dapat menyebabkan kinerjanya menjadi kurang baik.

#### **6. Dampak Mediasi Kepuasan Kerja antara Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *total effect* yang lebih kecil dibandingkan dengan *direct effect*. Nilai *total effect* nya adalah sebesar 0,529 sedangkan *direct effect*nya sebesar 0,530. Selisih di antara kedua efek ini adalah efek mediasi sebesar -0,001 yang tidak signifikan karena memiliki nilai  $p$ -value 0,977 yang lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja **tidak memediasi** hubungan antara tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kinerja pegawai yang baik belum tentu disebabkan oleh pegawai yang puas akan pekerjaannya karena mendapatkan tunjangan yang besar.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Idris dkk. (2020) dimana kepuasan kerja bukanlah variabel yang tepat untuk memediasi hubungan antara kinerja pegawai dengan tunjangan kinerja. Mudhofar (2021) juga mengungkapkan bahwa tidak ada pengaruh langsung antara tunjangan kinerja dengan motivasi, kinerja pegawai, dan performa organisasi.

#### **7. Dampak Mediasi Kepuasan Kerja antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai efek mediasi sebesar -0,066 dengan  $p$ -value sebesar 0,012 yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05. Hal ini artinya peran kepuasan kerja dalam memediasi antara kinerja pegawai dengan budaya organisasional sangat penting. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasional yang dimiliki dan diterapkan oleh pegawai akan semakin baik juga kinerjanya melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahjoedi (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasional dengan kinerja pegawai di perusahaan di Surabaya. Mubarok (2019) juga menemukan pola yang serupa di pegawai PPSU DKI Jakarta, dimana pegawai yang merasa budaya kerja yang diterapkan oleh PPSU dapat meningkatkan performa kinerja pegawainya melalui kepuasan kerja.

### **5. SIMPULAN DAN SARAN**

#### **Simpulan**

1. Tunjangan kinerja (X1) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2). Jika dilihat dari tingkat signifikansinya menggunakan nilai  $t$  statistik yaitu 9,121, maka nilai ini lebih besar dibandingkan  $t$  tabel yaitu 1,97. Oleh karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka hipotesis yang diterima adalah  $H_a$ , yaitu bahwa terdapat pengaruh langsung dari tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Tingkat signifikansi juga dapat dilihat dari nilai  $p$ -value, dimana

dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang kurang dari alpha 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Secara umum,  $H_1$  dinyatakan **terbukti**.

2. Budaya organisasional (X2) memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2). Jika dilihat dari tingkat signifikansi menggunakan *t* hitung maka hipotesis ini terbukti karena nilai *t* hitung  $2,022 > t$  tabel yaitu 1,97. Dengan membandingkan *p-value* juga terbukti bahwa nilai *p-value*  $<$  tingkat kesalahan 5% yaitu 0,044 dibandingkan dengan 0,05.
3. Tunjangan kerja (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dengan nilai *t* hitung sebesar 0,030, jika dibandingkan dengan nilai *t* tabel 1,97 maka koefisien parameter menjadi tidak signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari *p-value*, maka nilainya 0,976 dan ini lebih besar dibandingkan dengan alpha 0,05. Dengan kata lain, hipotesis ketiga **tidak terbukti**.
4. Budaya organisasional (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Koefisien parameter ini bernilai 0,306 dengan nilai *t* statistik sebesar 4,311 dan *p-value* sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan *t* hitung maka nilai *t* statistik 4,311 bernilai lebih besar dibandingkan 1,97. Di sisi lain, perbandingan *p-value* dengan alpha 0,05 menunjukkan nilai yang jauh lebih kecil. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa untuk hipotesis keempat ini **terbukti** dengan membandingkan nilai *t* hitung dengan *t* tabel dan *p-value* dengan alpha.
5. Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2). Dengan nilai koefisien parameter sebesar -0,215 dan *t* hitung sebesar 3,072, jika dibandingkan dengan nilai *t* tabel 1,97 maka koefisien parameter menjadi signifikan. Jika dilihat dengan menggunakan probabilitas dari *p-value*, maka nilainya 0,002 dan ini lebih kecil dibandingkan dengan alpha 0,05. Dengan kata lain, hipotesis kelima juga terbukti.
6. Tunjangan kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dari hasil output SmartPLS dimana Selisih di antara efek langsung dan efek total (efek mediasi) sebesar -0,001 yang tidak signifikan karena memiliki nilai *p-value* 0,977 yang lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja **tidak memediasi** hubungan antara tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai.
7. Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui mediasi oleh kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai efek mediasi sebesar -0,066 dengan *p-value* sebesar 0,012 yang lebih kecil dari alpha 0,05. Hal ini artinya peran kepuasan kerja dalam memediasi antara kinerja pegawai dengan budaya organisasional sangat penting. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasional yang dimiliki dan diterapkan oleh pegawai akan semakin baik juga kinerjanya melalui kepuasan kerja.

### **Saran**

Kejaksanaan Tinggi DIY disarankan untuk terus memperhatikan dan, jika memungkinkan, meningkatkan tunjangan kinerja. Hal ini dapat menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Meskipun tunjangan kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, penting untuk tetap memperhatikan aspek kepuasan kerja karena budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memberikan pengakuan, penghargaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Kejaksanaan Tinggi DIY perlu mengidentifikasi faktor-faktor spesifik dalam kepuasan kerja yang mungkin berkontribusi terhadap penurunan kinerja. Selain itu saran untuk akademisi disarankan untuk melakukan penelitian komparatif di berbagai instansi pemerintah atau sektor swasta lainnya untuk melihat apakah hasil yang serupa ditemukan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Al-Abdullat, B. M., & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517–544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10 ed.). Cambridge University Press.
- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2011). Increasing the effectiveness of reward management: An evidence-based approach. *Employee Relations*, 33(2), 106–120. <https://doi.org/10.1108/014254511111096668>
- Bejaoui, A. (2020). *Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance*. IGI Global Publisher.
- Chandhana, K., & Easow, Dr. D. T. (2015). Performance Appraisal Method Used in Top 10 IT Companies-360 Degree Feedback & Balanced Score Card: A Review. *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 5(2), 73–77. <https://doi.org/10.9756/BIJIEMS.8082>
- Craig, S. B., & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 117–124. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.117>
- Dunan, H., & Sari, S. Y. (2023). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Panjang Kota Bandar Lampung. *Jurnal EMT KITA*, 7(2), 530–537. 10.35870/emt.v7i2.1178
- Effendi, A. N., Hr, S., & Rahayuningsih, N. (2021). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap prestasi kerja pegawai kejaksaan negeri Indramayu. *Jurnal Investasi*, 7(4), 95–102. <https://doi.org/10.31943/investasi.v7i4.161>
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee's Productivity In Coal Companies. *Proceedings of the 2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019)*. Proceedings of the 2019 1st International Conference on Engineering and Management in Industrial System (ICOEMIS 2019), Malang, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/icoemis-19.2019.55>
- Emary, I. M. M., Brzozowska, A., & Bubel, D. (2020). *Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes: Organizational Culture Management Dilemmas*. CRC Press.
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: The case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70–89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur. *BISMA*, 11(2), 187. <https://doi.org/10.19184/bisma.v11i2.6313>
- Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1). <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i1.5278>
- Hutauruk, M. R., Sutarmo, Y., & Bachtiar, Y. (2022). *Metodologi Penelitian untuk Ilmu Sosial Humaniora Dengan Pendekatan Kuantitatif* (Vol. 1). Penerbit Salemba Empat.

- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Indrasari, M., Pintakhari, B., & Kartini, I. A. N. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai: Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi, dan Jenjang Karir*. Unitomo Press.
- Judge, T. A., Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1994). Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 186. [10.2307/2393502](https://doi.org/10.2307/2393502)
- Kang, G. (Grace), & Fredin, A. (2012). The balanced scorecard: The effects of feedback on performance evaluation. *Management Research Review*, 35(7), 637–661. <https://doi.org/10.1108/01409171211238848>
- Kurniawati, D., Kurdi, Moh., & Furqani, A. (2023). Implementation of Performance Allowance Reduction through Work Discipline on Employee Performance at the Department of Population and Civil Registration of Sumenep Regency. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(02), 139–146. [10.59653/ijmars.v1i02.67](https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i02.67)
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: A case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Haon, C. (2020). Extrinsic Rewards, Intrinsic Motivation, and New Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. [10.1111/jpim.12554](https://doi.org/10.1111/jpim.12554)
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Miner, J. B. (2015). *Organizational Behavior I* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315702018>
- Mudhofar, M. (2021). The Effect Of Performance Allowances On Motivation, Employees' Work Achievement and Organizational Performance in Government Offices. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 11(1), 101–110. <https://doi.org/10.31289/jap.v11i1.4963>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nasution, D. A. D. (2019). Pengaruh remunerasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor kejaksaan negeri Medan. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 5(1), 71. <https://doi.org/10.31289/jab.v5i1.2441>
- Notanubun, M. S., & Djemly, W. (2019). *Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kejaksaan negeri Manado*.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. [10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.387](https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.387)

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pedrycz, W., Russo, B., & Succi, G. (2011). A model of job satisfaction for collaborative development processes. *Journal of Systems and Software*, 84(5), 739–752. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.12.018>
- Ramli, A. H. (2019). Compensation, Job Satisfaction And Employee Performance In Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177–186. 10.25105/ber.v18i2.5335
- Raziq, M. M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M. D., & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: A multi-country study. *Business Process Management Journal*, 30(2), 586–611. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549>
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behaviour and Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239.
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Samsir, A., & Muis, A. (2023). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Through Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance: Case of PTPN XIV Bone Sugar Factory. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45–56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v4i1.120>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Supriyanto, S. (2018). Compensation effects on job satisfaction and performance. *Human Systems Management*, 37(3), 281–285. 10.3233/HSM-181635
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65–75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1–19. [https://doi.org/10.1300/J149v08n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01)
- Widayanti, R., & Farida, E. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (Study pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 697–704. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.10>