

The Effects Of Organizational Culture, Compensation, Work Discipline, And Work Environment On Employee Performance

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Nilam Sari¹, Hanung Eka Atmaja^{2*}, Budi Hartono³

Manajemen, Universitas Tidar, Indonesia^{1,2}

nilanilam2505@gmail.com¹, hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id², hartono.budi@untidar.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of organizational culture, compensation, work discipline, and work environment on employee performance at Perumda Air Minum Tirta Gemilang, Magelang Regency, both partially and simultaneously. This study employed a quantitative approach with a survey design. Data were collected through questionnaires distributed to 50 employees and analyzed using multiple linear regression with IBM SPSS Statistics 24. The results indicate that organizational culture has a positive but statistically insignificant effect on employee performance, with a significance value of 0.207. Compensation also has a positive but statistically insignificant effect, with a significance value of 0.505. Meanwhile, work discipline has a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of 0.016, while the work environment has a positive and significant effect, with a significance value of less than 0.001. Simultaneously, organizational culture, compensation, work discipline, and work environment have a significant effect on employee performance. The adjusted R^2 value of 0.845 indicates that the research model explains 84.5% of the variation in employee performance, while the remaining 15.5% is influenced by other factors outside the model. These findings emphasize the importance of strengthening work discipline and creating a safe, comfortable, and supportive work environment to improve employee productivity.

Keywords: *organizational culture, compensation, work discipline, work environment, employee performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 50 karyawan dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS Statistics 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,207. Kompensasi juga berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan dengan nilai signifikansi 0,505. Sementara itu, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,016, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Secara simultan, budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai adjusted R^2 sebesar 0,845 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 84,5% variasi kinerja karyawan, sedangkan 15,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan disiplin kerja serta penciptaan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas karyawan.

Kata kunci: budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, menjaga kualitas layanan, dan merespons perubahan lingkungan. Dalam konteks organisasi pelayanan publik, kinerja karyawan menjadi semakin

penting karena hasil pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target internal, tetapi juga berhubungan langsung dengan kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Kinerja tidak terbatas pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan, melainkan mencakup kualitas hasil, ketepatan waktu, perilaku kerja, kemampuan beradaptasi, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja perlu dilakukan secara sistematis melalui penetapan sasaran, pemantauan perilaku dan hasil kerja, serta penciptaan kondisi organisasi yang mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Campbell & Wiernik, 2015; DeNisi & Murphy, 2017).

Salah satu faktor organisasi yang diperkirakan memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menggambarkan nilai, keyakinan, kebiasaan, dan norma bersama yang digunakan anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Budaya yang mendorong koordinasi, tanggung jawab, orientasi terhadap pelayanan, dan kerja sama dapat memperjelas perilaku yang diharapkan organisasi. Sebaliknya, budaya yang tidak diterapkan secara konsisten berpotensi menimbulkan ketidakjelasan peran, lemahnya koordinasi, dan perbedaan cara kerja antarunit. Hasil meta-analisis Hartnell et al. (2011) menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi berkaitan dengan berbagai indikator efektivitas organisasi. Namun, pengaruh budaya terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung karena efektivitasnya bergantung pada kesesuaian antara nilai yang dikembangkan, praktik manajemen, dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, budaya tidak cukup hanya dirumuskan sebagai nilai formal, tetapi harus tercermin dalam perilaku pimpinan, sistem kerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan sehari-hari (Hartnell et al., 2011; Martinez et al., 2015).

Selain budaya organisasi, kompensasi merupakan bagian penting dari hubungan antara organisasi dan karyawan. Kompensasi meliputi gaji, tunjangan, insentif, penghargaan, dan manfaat lain yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dapat memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, memperkuat motivasi, dan mengarahkan usaha kerja pada sasaran organisasi. Meskipun demikian, pemberian kompensasi tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Efektivitasnya dipengaruhi oleh keadilan sistem, keterkaitan imbalan dengan kinerja, transparansi penilaian, perbedaan kebutuhan karyawan, serta konsistensi penerapannya. Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa imbalan ekstrinsik dapat mendukung motivasi dan kinerja apabila dirancang secara tepat. Kajian yang lebih mutakhir juga menegaskan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja bersifat kompleks serta perlu dipahami berdasarkan desain sistem dan konteks organisasi (Fulmer et al., 2023).

Faktor berikutnya adalah disiplin kerja yang tercermin melalui kepatuhan terhadap jam kerja, peraturan, prosedur operasional, dan tanggung jawab yang diberikan. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan kehadiran secara fisik, tetapi juga menunjukkan kesediaan karyawan untuk menggunakan waktu kerja secara produktif dan menjalankan tugas sesuai standar. Keterlambatan, ketidakhadiran, serta rendahnya kepatuhan terhadap prosedur dapat menghambat aliran pekerjaan, meningkatkan beban rekan kerja, dan memperlambat pelayanan. Literatur mengenai perilaku kerja menunjukkan bahwa sikap terhadap pekerjaan memiliki keterkaitan dengan usaha pelaksanaan tugas, perilaku kewargaan organisasi, ketidakhadiran, dan keputusan untuk tetap bekerja dalam organisasi (Kammeyer-Mueller et al., 2024). Kehadiran juga perlu disertai kesiapan fisik dan psikologis karena kehadiran tanpa kemampuan bekerja secara optimal tetap dapat menurunkan produktivitas (Johns, 2010). Oleh sebab itu, disiplin kerja perlu dipahami sebagai perilaku produktif yang terbentuk melalui kesadaran individu, keteladanan pimpinan, kejelasan aturan, dan konsistensi penerapan konsekuensi.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik, seperti pencahayaan, suhu, kebisingan, tata ruang, keamanan, dan fasilitas kerja, serta kondisi nonfisik berupa hubungan dengan atasan, dukungan

rekan kerja, komunikasi, kejelasan peran, dan suasana psikologis. Berdasarkan perspektif *Job Demands–Resources Theory*, fasilitas yang memadai, dukungan sosial, komunikasi yang terbuka, dan otonomi kerja merupakan sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan, mempertahankan keterlibatan, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, tuntutan yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan kualitas pelaksanaan pekerjaan (Bakker et al., 2023). Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya memberikan kenyamanan, tetapi juga menyediakan sumber daya yang memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Permasalahan mengenai faktor-faktor tersebut juga ditemukan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang. Sebagai badan usaha milik daerah yang menyediakan dan mendistribusikan air bersih, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, andal, dan berkelanjutan. Pelayanan yang diberikan antara lain meliputi penyediaan air bersih, pemasangan sambungan baru, pembayaran rekening, pemeriksaan kualitas air, dan pelayanan tangki air. Kualitas pelayanan tersebut sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi administrasi, teknis, operasional, dan pelayanan pelanggan secara terkoordinasi.

Berdasarkan data perusahaan, jumlah karyawan Perumda Air Minum Tirta Gemilang mengalami penurunan dari 160 orang pada 2022 menjadi 159 orang pada 2023 dan 158 orang pada 2024. Pada saat yang sama, masih ditemukan persoalan koordinasi antara unit pelayanan dan kantor pusat yang berpotensi menimbulkan kesalahan komunikasi serta memperlambat penanganan keluhan pelanggan. Keluhan yang diterima perusahaan antara lain berkaitan dengan penghentian aliran tanpa pemberitahuan, debit air yang rendah, kebocoran pipa, dan lamanya tindak lanjut perbaikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas kinerja karyawan mempunyai konsekuensi langsung terhadap efektivitas operasi dan kepuasan masyarakat.

Permasalahan disiplin terlihat dari tingkat keterlambatan karyawan yang relatif tinggi. Data presensi menunjukkan bahwa persentase karyawan yang terlambat mencapai 39,7% pada Juni 2023, meningkat menjadi 41,6% pada Juli, berada pada 40,4% pada Agustus, kemudian meningkat menjadi 46,8% pada September dan 48,7% pada Oktober 2023. Kenaikan tersebut penting diperhatikan karena keterlambatan dapat mengurangi waktu produktif, menghambat penyelesaian pekerjaan, dan memengaruhi kecepatan pelayanan kepada pelanggan. Selain itu, penilaian kinerja perusahaan yang mencakup aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia menunjukkan perubahan dari tahun ke tahun. Fluktuasi tersebut berkaitan dengan faktor internal, seperti koordinasi dan penguasaan peralatan kerja, serta faktor operasional, seperti pemilihan dan ketahanan pipa.

Dari aspek budaya organisasi, perusahaan telah menerapkan sejumlah kebiasaan positif, antara lain apel pagi, koordinasi dan evaluasi pekerjaan, pendelegasian tugas, kerja sama antarpegawai, serta pemberian penghargaan kepada karyawan yang mencapai target. Perusahaan juga memberikan kompensasi berupa gaji pokok dan berbagai tunjangan yang berbeda berdasarkan jabatan dan tanggung jawab. Sementara itu, lingkungan kerja fisik dan nonfisik secara umum dinilai cukup mendukung, meskipun masih ditemukan kondisi yang perlu diperbaiki, seperti pengaturan dekorasi, pemilihan warna pada beberapa ruangan, serta suhu ruangan yang belum sepenuhnya nyaman. Keberadaan kondisi positif dan permasalahan tersebut menimbulkan pertanyaan empiris mengenai faktor mana yang benar-benar berperan dalam menjelaskan perbedaan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja belum menghasilkan kesimpulan yang sepenuhnya seragam. Budaya tertentu dapat mendukung efektivitas, tetapi hasilnya dipengaruhi oleh kesesuaian budaya dengan karakteristik organisasi dan sistem pengelolaannya

(Hartnell et al., 2011). Demikian pula, kompensasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, tetapi pengaruh tersebut bergantung pada desain, keadilan, serta cara imbalan dikaitkan dengan kontribusi karyawan (Fulmer et al., 2023). Lingkungan kerja juga tidak berdiri sendiri karena sumber daya pekerjaan berinteraksi dengan tuntutan, karakteristik individu, dan dukungan organisasi dalam membentuk perilaku serta hasil kerja (Bakker et al., 2023). Oleh karena itu, pengujian secara bersama-sama diperlukan agar pengaruh masing-masing faktor dapat dinilai setelah memperhitungkan keberadaan faktor lainnya.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian integratif terhadap budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan pada organisasi pelayanan air minum milik pemerintah daerah. Sebagian kajian sebelumnya cenderung menguji faktor-faktor tersebut secara terpisah atau dilakukan pada organisasi bisnis yang memiliki karakteristik berbeda dari perusahaan pelayanan publik. Padahal, Perumda Air Minum menghadapi tuntutan ganda, yaitu mencapai efektivitas organisasi sekaligus menjaga kontinuitas dan kualitas pelayanan masyarakat. Penelitian ini diharapkan memperluas bukti empiris mengenai determinan kinerja dalam konteks BUMD sekaligus memberikan dasar pengambilan keputusan bagi manajemen dalam menentukan prioritas perbaikan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan kontribusi praktis dalam penyusunan kebijakan peningkatan kinerja, penguatan koordinasi, perbaikan disiplin, pengelolaan kompensasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

2. Kajian Pustaka

Teori Atribusi

Teori atribusi menjelaskan cara individu menilai penyebab suatu perilaku atau hasil kerja berdasarkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan, usaha, sikap, dan kedisiplinan individu, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan situasi organisasi, sistem penghargaan, serta kondisi lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, teori atribusi digunakan untuk menjelaskan bahwa kinerja karyawan terbentuk melalui interaksi antara karakteristik individu dan kondisi organisasi, yang meliputi budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja (Kelley & Michela, 1980).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan perilaku dan hasil kerja individu yang relevan dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas hasil, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja menjadi indikator penting untuk menilai kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi (Campbell & Wiernik, 2015).

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bekerja dan berinteraksi. Budaya yang menekankan kerja sama, orientasi hasil, tanggung jawab, dan pelayanan dapat membantu karyawan memahami perilaku yang diharapkan organisasi. Kesamaan nilai juga dapat memperkuat koordinasi dan mengurangi ketidakjelasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Hartnell et al. (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sikap karyawan, kualitas operasional, inovasi, dan kinerja organisasi. Namun, pengaruh tersebut bergantung pada kesesuaian antara karakteristik budaya dan tujuan organisasi. Dalam konteks Perumda Air Minum Tirta Gemilang, budaya berupa apel pagi, koordinasi, kerja sama, evaluasi, dan pemberian penghargaan diperkirakan mampu mengarahkan perilaku karyawan pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan keseluruhan penghargaan finansial dan nonfinansial yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi dapat berupa gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, dan bentuk penghargaan lainnya. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dapat meningkatkan persepsi penghargaan, motivasi, serta kesediaan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa kompensasi ekstrinsik tidak selalu menurunkan motivasi intrinsik. Apabila dirancang secara adil dan dikaitkan dengan kontribusi karyawan, kompensasi dapat memperkuat motivasi dan kinerja. Fulmer et al. (2023) juga menegaskan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja dipengaruhi oleh desain sistem, keadilan, transparansi, serta keterkaitan penghargaan dengan hasil kerja. Dengan demikian, kompensasi yang dikelola secara tepat diperkirakan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan kesediaan karyawan untuk menaati waktu kerja, prosedur, standar pekerjaan, dan peraturan organisasi. Disiplin tercermin melalui ketepatan waktu, kehadiran, kepatuhan, tanggung jawab, serta konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung menggunakan waktu secara produktif dan mengurangi kesalahan maupun keterlambatan pekerjaan.

Secara konseptual, disiplin kerja berkaitan dengan karakteristik *conscientiousness*, yaitu kecenderungan untuk bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan, dan berorientasi pada pencapaian. Meta-analisis Barrick dan Mount (1991) menunjukkan bahwa *conscientiousness* memiliki hubungan yang konsisten dengan berbagai ukuran kinerja pada beragam kelompok pekerjaan. Oleh karena itu, semakin tinggi kepatuhan dan tanggung jawab karyawan, semakin besar peluang tercapainya kinerja yang optimal.

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar karyawan ketika melaksanakan pekerjaan. Lingkungan fisik meliputi pencahayaan, suhu, kebisingan, tata ruang, keamanan, dan fasilitas kerja. Sementara itu, lingkungan nonfisik mencakup komunikasi, hubungan dengan atasan, dukungan rekan kerja, dan suasana kerja.

Berdasarkan *Job Demands–Resources Theory*, fasilitas yang memadai, dukungan sosial, komunikasi yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis merupakan sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja. Ketersediaan sumber daya tersebut dapat meningkatkan keterlibatan, mempertahankan motivasi, dan membantu karyawan bekerja secara lebih efektif. Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung dapat menambah beban kerja dan menghambat pencapaian kinerja (Bakker et al., 2023).

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor. Budaya organisasi memberikan pedoman perilaku, kompensasi memberikan penghargaan atas kontribusi, disiplin kerja mengarahkan kepatuhan dan tanggung jawab, sedangkan lingkungan kerja menyediakan kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Keempat faktor tersebut saling melengkapi dalam membentuk perilaku dan hasil kerja karyawan.

Budaya organisasi yang kuat tanpa didukung kompensasi yang adil dapat mengurangi motivasi karyawan. Kompensasi yang baik tanpa disiplin kerja belum tentu menghasilkan produktivitas yang optimal. Demikian pula, karyawan yang disiplin tetap dapat menghadapi hambatan apabila lingkungan kerjanya tidak mendukung. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara terpadu diperkirakan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H5: Budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori dan pengambilan data secara *cross-sectional*. Pendekatan tersebut digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui pengukuran variabel secara numerik dan analisis statistik. Desain kuantitatif sesuai digunakan ketika penelitian bertujuan menguji hubungan antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan (Creswell & Creswell, 2023).

Penelitian dilaksanakan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang yang beralamat di Jalan Soekarno Hatta No. 2, Desa Sawitan, Kecamatan Mungkid, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah. Berdasarkan dokumen penelitian, pengumpulan data lapangan dilakukan pada Juni hingga Oktober 2023.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang sebanyak 156 orang. Sampel dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden. Jumlah minimum sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{156}{1 + 156(0,1)^2} = 60,94$$

Hasil tersebut dibulatkan menjadi 61 responden. Dengan demikian, penelitian ini melibatkan 61 karyawan yang dipilih secara acak dari keseluruhan populasi.

Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan empat variabel independen, yaitu budaya organisasi (X_1), kompensasi (X_2), disiplin kerja (X_3), dan lingkungan kerja (X_4). Variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y). Seluruh variabel diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
----------	-----------

Budaya organisasi (X_1)	Orientasi hasil, orientasi tim, orientasi pada individu, inovasi dan pengambilan risiko, stabilitas, keagresifan, serta perhatian terhadap detail
Kompensasi (X_2)	Gaji atau upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas
Disiplin kerja (X_3)	Tujuan dan kemampuan, keteladanan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, ketegasan, dan sanksi
Lingkungan kerja (X_4)	Penerangan, suhu udara, kebisingan, ruang gerak, keamanan kerja, dan hubungan antarkaryawan
Kinerja karyawan (Y)	Kuantitas, kualitas, efisiensi, usaha, profesionalisme, kemampuan, ketepatan waktu, dan kreativitas

Sumber: Dikembangkan dari instrumen penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada karyawan yang terpilih sebagai responden. Kuesioner berisi pernyataan tertutup mengenai budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, antara lain data jumlah karyawan, presensi, kompensasi, kondisi lingkungan kerja, dan penilaian kinerja perusahaan.

Pengujian Instrumen

Validitas instrumen diuji menggunakan korelasi Pearson antara skor setiap pernyataan dan skor total variabel. Dengan jumlah responden sebanyak 61 orang, suatu pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel sebesar 0,252 pada taraf signifikansi 5%.

Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Instrumen dinyatakan memiliki konsistensi internal yang memadai apabila menghasilkan nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,70. Namun, nilai alpha tetap perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan jumlah butir dan karakteristik konstruk yang diukur, bukan hanya berdasarkan batas numerik tunggal (Taber, 2018).

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics versi 24. Analisis awal dilakukan melalui statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Selanjutnya, dilakukan pengujian asumsi klasik yang mencakup normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas.

Normalitas residual diuji menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* pada taraf signifikansi 5%. Residual dinyatakan tidak menunjukkan penyimpangan normalitas yang signifikan apabila nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Pemeriksaan normalitas diperlukan untuk memastikan tidak terdapat penyimpangan distribusi yang serius sebelum melakukan analisis parametrik (Ghasemi & Zahediasl, 2012).

Heteroskedastisitas diperiksa melalui grafik *scatterplot* antara nilai prediksi terstandar dan residual terstandar. Model dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas apabila titik-titik residual tersebar secara acak di atas dan di bawah nilai nol serta tidak membentuk pola tertentu.

Multikolinearitas diperiksa menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* atau VIF. Model dinyatakan tidak menunjukkan multikolinearitas yang mengganggu apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Meskipun demikian, penggunaan batas VIF perlu ditafsirkan secara hati-hati dengan mempertimbangkan karakteristik model, ukuran sampel, dan hubungan antarvariabel (O'Brien, 2007).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = kinerja karyawan

α = konstanta

$\beta_1 - \beta_4$ = koefisien regresi

X_1 = budaya organisasi

X_2 = kompensasi

X_3 = disiplin kerja

X_4 = lingkungan kerja

ε = kesalahan residual

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh setiap variabel independen secara parsial, sedangkan uji F digunakan untuk menilai kelayakan model dan pengaruh variabel independen secara simultan. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Koefisien determinasi, terutama *adjusted R²*, digunakan untuk mengetahui proporsi variasi kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel independen dalam model.

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam penyediaan dan pelayanan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Magelang. Perusahaan memiliki satu kantor pusat dan sepuluh kantor subunit yang melayani 15 kecamatan. Kegiatan operasional perusahaan didukung oleh 16 sumber mata air dan satu sumur.

Perusahaan memiliki visi menjadi perusahaan terbaik di kelasnya dan unggul dalam pelayanan. Visi tersebut diwujudkan melalui peningkatan kinerja perusahaan, optimalisasi sistem penyediaan air minum, peningkatan ketersediaan air, perbaikan pelayanan, serta pengembangan kompetensi dan motivasi karyawan.

Karakteristik Responden

Jumlah sampel yang direncanakan berdasarkan perhitungan awal adalah 61 responden dari populasi sebanyak 156 karyawan. Namun, kuesioner yang berhasil dikumpulkan dan dapat dianalisis berjumlah 50 responden. Jumlah tersebut lebih rendah daripada target awal sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan secara hati-hati. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	18–25 tahun	4	8,0
	26–35 tahun	21	42,0
	36–45 tahun	24	48,0
	≥55 tahun	1	2,0
Jenis kelamin	Laki-laki	45	90,0
	Perempuan	5	10,0
Lama bekerja	1–5 tahun	11	22,0
	6–10 tahun	9	18,0
	11–15 tahun	7	14,0
	≥15 tahun	23	46,0
Pendidikan terakhir	SLTP	1	2,0
	SLTA	27	54,0

D3	5	10,0
S1	17	34,0

Sumber: Data diolah, 2026.

Mayoritas responden berusia 36–45 tahun, berjenis kelamin laki-laki, memiliki masa kerja sedikitnya 15 tahun, dan berpendidikan terakhir SLTA. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang di perusahaan.

Hasil Pengujian Instrumen

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah item	Cronbach's alpha	Alpha item terstandar	Keterangan
Budaya organisasi	7	0,898	0,898	Reliabel
Kompensasi	4	0,824	0,826	Reliabel
Disiplin kerja	7	0,942	0,943	Reliabel
Lingkungan kerja	6	0,889	0,888	Reliabel
Kinerja karyawan	5	0,932	0,933	Reliabel

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Nilai Cronbach's alpha seluruh variabel berada pada rentang 0,824–0,942 dan telah melebihi batas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *corrected item-total correlation* dengan nilai *r*-tabel sebesar 0,2787. Hasilnya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	Corrected correlation	item-total Alpha jika item dihapus	Keterangan
Budaya organisasi	BO1	0,745	0,877	Valid
	BO2	0,655	0,888	Valid
	BO3	0,597	0,894	Valid
	BO4	0,714	0,881	Valid
	BO5	0,757	0,876	Valid
	BO6	0,803	0,871	Valid
	BO7	0,647	0,889	Valid
Kompensasi	KOM1	0,616	0,795	Valid
	KOM2	0,642	0,782	Valid
	KOM3	0,646	0,782	Valid
	KOM4	0,701	0,754	Valid
Disiplin kerja	DK1	0,829	0,931	Valid
	DK2	0,803	0,933	Valid
	DK3	0,861	0,928	Valid
	DK4	0,778	0,935	Valid
	DK5	0,812	0,933	Valid
	DK6	0,745	0,939	Valid
	DK7	0,845	0,930	Valid

Lingkungan kerja	LK1	0,811	0,853	Valid
	LK2	0,627	0,882	Valid
	LK3	0,514	0,897	Valid
	LK4	0,786	0,857	Valid
	LK5	0,739	0,865	Valid
	LK6	0,767	0,860	Valid
Kinerja karyawan	KK1	0,771	0,926	Valid
	KK2	0,753	0,928	Valid
	KK3	0,866	0,907	Valid
	KK4	0,787	0,925	Valid
	KK5	0,944	0,891	Valid

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Seluruh item memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,2787. Oleh karena itu, semua pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam pengujian model.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil pengujian normalitas, autokorelasi, dan multikolinearitas dirangkum dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis pengujian	Indikator	Hasil	Interpretasi
Normalitas	Kolmogorov–Smirnov Sig.	0,193	Residual berdistribusi normal
Autokorelasi	Durbin–Watson	1,542	Berada pada daerah inkonklusif
Multikolinearitas budaya organisasi	Tolerance; VIF	0,538; 1,858	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas kompensasi	Tolerance; VIF	0,302; 3,307	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas disiplin kerja	Tolerance; VIF	0,264; 3,782	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas lingkungan kerja	Tolerance; VIF	0,306; 3,273	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Nilai signifikansi uji Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,193 menunjukkan bahwa residual tidak mengalami penyimpangan normalitas yang signifikan. Seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10 sehingga tidak ditemukan masalah multikolinearitas.

Nilai Durbin–Watson sebesar 1,542 berada di antara nilai d_L dan d_U , sehingga hasilnya termasuk dalam daerah inkonklusif. Oleh karena itu, hasil tersebut tidak langsung dinyatakan bebas autokorelasi. Namun, karena data penelitian bersifat *cross-sectional*, pengujian autokorelasi bukan menjadi asumsi yang paling utama dalam model ini.

Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Titik-titik residual pada Gambar 1 tersebar di atas dan di bawah garis nol serta tidak membentuk pola yang jelas. Berdasarkan pemeriksaan visual tersebut, model tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Koefisien Determinasi

Tabel 5. Ringkasan Model Regresi

R	R ²	Adjusted R ²	Standar galat estimasi	Durbin–Watson
0,926	0,858	0,845	1,206	1,542

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Nilai *adjusted R²* sebesar 0,845 menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja mampu menjelaskan 84,5% variasi kinerja karyawan. Sementara itu, 15,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil Uji Simultan

Tabel 6. Hasil Uji F

Sumber variasi	Jumlah kuadrat	df	Rata-rata kuadrat	F	Signifikansi
Regresi	393,946	4	98,487	67,705	<0,001
Residual	65,459	45	1,455	—	—
Total	459,405	49	—	—	—

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Nilai F sebesar 67,705 dengan signifikansi kurang dari 0,001 menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model penelitian dinilai layak digunakan untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antarvariabel	B	Beta	t	Sig.	Keputusan
H1	Budaya organisasi → kinerja karyawan	0,076	0,098	1,280	0,207	Ditolak
H2	Kompensasi → kinerja karyawan	0,090	0,069	0,672	0,505	Ditolak
H3	Disiplin kerja → kinerja karyawan	0,181	0,274	2,505	0,016	Diterima
H4	Lingkungan kerja → kinerja karyawan	0,584	0,680	6,683	<0,001	Diterima

Sumber: Output IBM SPSS Statistics 24, data diolah, 2026.

Berdasarkan koefisien tidak terstandar, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 0,021 + 0,076X_1 + 0,090X_2 + 0,181X_3 + 0,584X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y= kinerja karyawan

X₁= budaya organisasi

X₂= kompensasi

X₃= disiplin kerja

X₄= lingkungan kerja

ε= residual

Berdasarkan nilai beta terstandar, lingkungan kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,680. Disiplin kerja menempati urutan berikutnya dengan nilai beta sebesar 0,274.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki koefisien positif sebesar 0,076, tetapi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai signifikansinya sebesar 0,207. Dengan demikian, hipotesis pertama ditolak.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan belum memberikan pengaruh langsung yang cukup kuat terhadap kinerja. Kebiasaan seperti apel pagi, koordinasi, kerja sama, evaluasi, dan pemberian penghargaan tetap mempunyai nilai positif, tetapi belum tentu secara langsung meningkatkan kualitas atau kuantitas pekerjaan.

Temuan tersebut dapat terjadi apabila nilai budaya belum sepenuhnya terhubung dengan target, evaluasi, pembagian tugas, dan sistem pengelolaan kinerja. Hartnell et al. (2011) menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas bergantung pada jenis budaya dan kesesuaiannya dengan hasil yang ingin dicapai. Budaya tertentu dapat lebih kuat memengaruhi sikap karyawan, sedangkan budaya lainnya lebih berkaitan dengan inovasi atau hasil operasional.

Temuan ini tidak menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak penting. Budaya kemungkinan berperan sebagai faktor pendukung yang pengaruhnya bekerja melalui kepemimpinan, keterikatan kerja, motivasi, atau mekanisme organisasi lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerjemahkan nilai budaya ke dalam perilaku kerja, indikator kinerja, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang lebih konkret.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi memiliki koefisien positif sebesar 0,090 dengan nilai signifikansi 0,505. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis kedua ditolak.

Tidak signifikannya kompensasi dapat terjadi karena gaji dan tunjangan lebih banyak ditentukan berdasarkan jabatan, masa kerja, serta ketentuan perusahaan daripada pencapaian individu. Apabila kompensasi tidak secara langsung dikaitkan dengan hasil kerja, karyawan belum tentu memandangnya sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja.

Fulmer et al. (2023) menjelaskan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja bergantung pada desain sistem pembayaran, keadilan, transparansi, dan kekuatan hubungan antara imbalan dengan pencapaian kerja. Dengan demikian, besarnya kompensasi tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi apabila penghargaan yang diterima tidak mencerminkan perbedaan kontribusi karyawan.

Perusahaan perlu memastikan bahwa kompensasi diberikan secara adil, transparan, dan relevan dengan tanggung jawab serta hasil kerja. Penghargaan finansial juga dapat dilengkapi dengan pengakuan, peluang pengembangan, promosi, dan umpan balik yang membangun.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja memiliki koefisien positif sebesar 0,181 dengan nilai signifikansi 0,016. Dengan demikian, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ketiga diterima.

Disiplin berkaitan langsung dengan kepatuhan terhadap waktu kerja, prosedur, target, dan tanggung jawab. Dalam perusahaan pelayanan air minum, keterlambatan karyawan dapat menghambat koordinasi, penyelesaian pekerjaan, dan penanganan keluhan pelanggan. Oleh karena itu, peningkatan disiplin memberikan dampak yang relatif langsung terhadap hasil kerja.

Temuan tersebut secara konseptual sejalan dengan Barrick dan Mount (1991), yang menunjukkan bahwa karakteristik *conscientiousness*, seperti tanggung jawab, ketekunan, keteraturan, dan keandalan, merupakan prediktor yang konsisten terhadap kinerja. Johns (2010) juga menegaskan bahwa kehadiran dan penggunaan waktu kerja secara produktif merupakan bagian penting dari perilaku kerja.

Perusahaan perlu memperkuat pencatatan kehadiran, pengawasan, keteladanan pimpinan, serta penerapan penghargaan dan sanksi secara konsisten. Pembinaan disiplin sebaiknya tidak hanya berorientasi pada hukuman, tetapi juga pada pencegahan, pemberian pemahaman, dan peningkatan kesadaran karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja memiliki koefisien positif sebesar 0,584 dengan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis keempat diterima.

Lingkungan kerja juga menjadi variabel paling dominan berdasarkan nilai beta sebesar 0,680. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerangan, suhu, kebisingan, ruang gerak, keamanan, hubungan antarkaryawan, serta komunikasi dengan atasan memberikan kontribusi besar terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Temuan ini sesuai dengan *Job Demands–Resources Theory*. Bakker et al. (2023) menjelaskan bahwa fasilitas, dukungan sosial, komunikasi, dan kondisi kerja yang memadai merupakan sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja. Sumber daya tersebut dapat meningkatkan keterlibatan dan mengurangi hambatan dalam menyelesaikan tugas.

Perusahaan perlu memprioritaskan pemeliharaan fasilitas, pengaturan suhu dan ruang, keamanan kerja, serta hubungan antarkaryawan. Koordinasi antara kantor pusat dan subunit pelayanan juga perlu diperbaiki karena komunikasi dan dukungan sosial merupakan bagian dari lingkungan kerja nonfisik.

Pengaruh Simultan terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut ditunjukkan oleh nilai F sebesar 67,705 dan signifikansi kurang dari 0,001.

Meskipun budaya organisasi dan kompensasi tidak berpengaruh secara parsial, kedua variabel tersebut tetap menjadi bagian dari sistem pengelolaan organisasi. Signifikansi model terutama didorong oleh disiplin kerja dan lingkungan kerja yang memiliki pengaruh langsung lebih kuat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan melalui satu kebijakan saja. Dalam jangka pendek, perusahaan dapat memprioritaskan perbaikan lingkungan dan disiplin kerja. Dalam jangka menengah, budaya organisasi dan sistem kompensasi perlu diintegrasikan dengan evaluasi, penghargaan, pengembangan karyawan, dan pencapaian target kerja.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi dan kompensasi memiliki arah pengaruh positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Gemilang Kabupaten Magelang. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai signifikansi budaya organisasi sebesar 0,207 dan kompensasi sebesar 0,505, yang keduanya lebih besar dari 0,05, sehingga H1 dan H2 ditolak. Sebaliknya, disiplin kerja dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,016 dan <0,001, sehingga H3 dan H4 diterima. Lingkungan kerja menjadi variabel yang paling dominan dengan koefisien regresi sebesar 0,584. Secara simultan, budaya organisasi, kompensasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi uji F <0,001. Nilai *adjusted R²* sebesar 0,845 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut mampu menjelaskan 84,5% variasi kinerja karyawan, sedangkan 15,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Berdasarkan temuan tersebut, Perumda Air Minum Tirta Gemilang disarankan untuk memprioritaskan peningkatan disiplin kerja melalui penguatan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, pengawasan, serta evaluasi kinerja yang konsisten. Perusahaan juga perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja fisik maupun nonfisik melalui penyediaan fasilitas yang memadai, penciptaan kondisi kerja yang aman dan nyaman, serta penguatan hubungan kerja dan komunikasi antarpegawai. Meskipun budaya organisasi dan kompensasi belum menunjukkan pengaruh yang signifikan, keduanya tetap perlu dievaluasi agar lebih terintegrasi dengan pencapaian kinerja, misalnya melalui internalisasi nilai organisasi yang konsisten serta sistem kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban kerja. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, atau keterikatan karyawan, memperluas objek penelitian, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau metode campuran untuk menjelaskan lebih dalam hubungan antarvariabel.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., & Barnes, T. S. (2024). The role of attitudes in work behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 221–250. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-101022-101333>
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>

- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 331–335. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151001>
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>