

## ***The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Additional Employee Income (TPP) on The Performance of The Civil Apparatus of The General State of The Kupang City Secretariat Through Job Satisfaction as a Mediating Variable***

### **Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Bagian Umum Setda Kota Kupang Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Selvi CH. Dethan<sup>1\*</sup>, Henny A. Manafe<sup>2</sup>, Anggraeny Paridy<sup>3</sup>, M.E. Perseveranda<sup>4</sup>, Paskalis Seran<sup>5</sup>

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang<sup>1,2,3,4,5</sup>

[selvidethan88@gmail.com](mailto:selvidethan88@gmail.com), [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com), [anggraenyparidy11@gmail.com](mailto:anggraenyparidy11@gmail.com),  
[perseverandaerse@gmail.com](mailto:perseverandaerse@gmail.com), [paskalisseran@unwira.ac.id](mailto:paskalisseran@unwira.ac.id)

---

#### **ABSTRACT**

*The employee performance is very necessary because it reflects the employee's ability to carry out the assigned tasks. The results of the performance indicators achieved by the General Section of the Kupang City Regional Secretariat have not met the targets that have been set. The aim of this research is to find out: An overview of the work environment, organizational culture, additional employee income, job satisfaction and performance of the State Civil Service. This research uses work environment variables, organizational culture and additional employee income as independent variables that influence the performance of the State Civil Apparatus in the General Section of the Kupang City Regional Secretariat through job satisfaction as a mediating variable. The results of descriptive statistical analysis show that the work environment, organizational culture and additional income variables are very good. The results of inferential statistical analysis show that the work environment has no significant effect on the performance of the State Civil Service but does have an effect on job satisfaction; organizational culture influences job satisfaction and performance of State Civil Apparatus; additional employee motivation does not have a significant effect on the performance of the State Civil Service but does have an effect on job satisfaction. The results of this research also prove that job satisfaction is only able to perfectly mediate the influence of the work environment. additional employee income for the performance of the State Civil Apparatus.*

**Keywords :** *work environment, organizational culture, additional employee income (TPP), job satisfaction and performance.*

#### **ABSTRAK**

Kinerja pegawai sangat diperlukan karena mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Hasil capaian indikator kinerja Bagian Umum Setda Kota Kupang belum sesuai target yang telah ditetapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: Gambaran tentang lingkungan kerja, budaya organisasi, tambahan penghasilan pegawai, kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini menggunakan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan pegawai sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan sangat baik. Hasil analisis statistik inferensial, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja; budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja Aparatur Sipil Negara; tambahan penghasilan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja hanya mampu memediasi secara sempurna pengaruh lingkungan kerja. tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Kepuasan Kerja dan Kinerja

## 1. Pendahuluan

Setiap instansi yang didirikan pada dasarnya selalu mempunyai harapan bahwa dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang baik di dalam lingkup instansi tersebut dan menginginkan terciptanya kinerja yang efektif dalam bidang pekerjaannya. Karena dalam keberadaan suatu instansi yang berbentuk apapun baik dalam skala besar maupun kecil dibutuhkan sumber daya manusia untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja pegawai, baik dalam hal pembagian tugas maupun kegiatan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang bisa memberikan tenaga, pikiran, kreatifitas pada instansi tersebut. Setiap instansi pemerintahan, sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dan berpengaruh bagi kelangsungan dan keberhasilan suatu instansi. Karena sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menjadi penggerak instansi yang menentukan arah atau tujuan instansi, sehingga tujuan bersama yang telah ditetapkan instansi dapat dicapai. Perlu pelatihan lebih mengenai sumber daya manusia dalam suatu instansi dengan cara meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga suatu instansi dapat mempertahankan pegawai sebagai mitra utama dalam menunjang keberhasilan suatu instansi.

Instansi dan pegawai adalah dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai merupakan asset penting dari sebuah instansi, karena sumber daya manusia sebagai alat penggerak instansi untuk dapat terus menjalankan aktivitas pekerjaannya. Kemampuan ataupun kecakapan sumber daya manusia harus diperhatikan, karena sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk mempunyai kecakapan, kemampuan dan sikap yang baik agar dapat mencerminkan sebagai aparatur Negara yang berorientasi pada pelayanan terbaik terhadap masyarakat. Memperoleh sumber daya manusia yang unggul maka diperlukan suatu kegiatan penegasan kedisiplinan bagi setiap sumber daya manusia dalam suatu instansi, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tidak terjadi kesenjangan antara kemampuan standar yang dibutuhkan instansi. Pemerintah pada suatu negara merupakan salah satu unsur atau komponen dalam pembentukan negara yang baik. Terwujudnya pemerintah yang baik terdapat sebuah sinergi antara swasta, rakyat dan pemerintah sebagai fasilitas yang dilaksanakan secara transparan, partisipatif, akuntabel dan demokratis.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama dari sumber daya manusia aparatur negara, mempunyai peranan yang beragam dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Pegawai negeri sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah pegawai negeri yang memiliki kinerja yang baik dimana dihasilkan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadarkan tanggung jawabnya sebagai pelayanan publik, serta mampumenjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa dan siap menghadapi tantangan masa depan setiap akan adanya berbagai perubahan-perubahan dalam menghadapi era globalisasi.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu dalam sebuah organisasi agar bisa bekerja dengan baik sehingga memiliki kinerja yang tepat bagi organisasi maupun bagi masyarakat yang memerlukan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain: motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, intensif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, kedisiplinan, pendidikan dan pelatihan. Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2010).

Keberadaan pegawai merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, hasil kinerjanya sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan program di organisasi atau lembaganya. Pegawai harus memiliki kualitas yang cukup memadai, karena pegawai merupakan salah satu komponen mikro sistem yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan perorganisasi atau lembaga.

Menyadari pentingnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya maka berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Kinerja yang baik tidak lahir begitu saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah lingkungan kerja. Menurut Nitisemito (2002:183) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Rezita (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga apabila lingkungan kerja baik, maka motivasi kerja karyawan juga akan baik. Selanjutnya, Noor (2014) mengemukakan bahwa lingkungan kerja mempunyai peran dalam meningkatkan motivasi kerja serta kinerja karyawan.

Lingkungan kerja juga memiliki andil yang besar terhadap berjalanya aktivitas organisasi dan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Lingkungan kerja merupakan suatu hal yang sangat erat kaitannya dengan pegawai dimana ia bekerja. Lingkungan kerja dan pegawai tidak bisa lepas begitu saja kaitannya dengan unsur organisasi yang saling mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat pegawai betah dan bekerja dengan aman dan nyaman sehingga pegawai bisa bekerja maksimal. Untuk mendapatkan lingkungan kerja yang kondusif dibutuhkan konsistensi dari organisasi untuk menyediakan fasilitas, sarana dan prasarana yang menunjang pegawai. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Wagner dan Hollenbeck (2010:283) menyatakan budaya organisasi adalah cara informal dan berbagi dalam memandang kehidupan dan keanggotaan dalam organisasi yang mengikat anggota bersama-sama dan mempengaruhi apa yang mereka pikirkan tentang diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka.

Robbins dan Judge (2012:512-513) berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan dalam budaya yang kuat nilai-nilai inti organisasi dipegang secara kuat dan dibagikan secara luas sehingga semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Budaya organisasi seperti ini, menganut pendekatan dari atas ke bawah sehingga peran partisipasi belum dikelola secara optimal yang pada akhirnya membuat banyak kebijakan kurang dikomunikasikan dengan masyarakat. (Purworini dkk, 2014). Budaya organisasi di birokrat cenderung kaku dan vertikal dari bawah ke atas. Unsur senioritas yang kental membuat dinamika komunikasi kurang berjalan dengan dinamis. Pada kondisi dimana potensi level bawah lebih baik dari atasan, potensi ini kurang bisa dioptimalkan karena faktor rasa sungkan "perkewuh" terhadap atasan. Maka tidak mengherankan jika potensi tersebut terpendam dan hanya mengikuti pola yang diterapkan oleh atasan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memenuhi terlebih dahulu hak dari pegawai yaitu dengan memberikan balas jasa atau kompensasi atas apa yang telah dilakukan agar pegawai merasa termotivasi dan mempunyai keterikatan atau engagement yang kuat terhadap lembaga yang bersangkutan. Seperti yang di ungkapkan oleh Marihot Tua E. H (dalam Burhanudin Yusuf 2015) menyatakan bahwa Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang dan lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti. dan lain-lain.

Komponen dan penilaian pemberian tambahan penghasilan (TPP) terdiri atas produktivitas kerja dan disiplin kerja, penilaian produktivitas kerja mencakup 30 % dari besaran pemberian tambahan penghasilan (TPP) yang diterima ASN. Namun timbul permasalahan dalam pembayaran tambahan penghasilan, yang sejatinya tujuan dengan diberikan Tambahan Penghasilan pegawai untuk memberikan motivasi bagi para pegawai ternyata tidak berdampak sesuai dengan yang diharapkan, pasalnya masih ditemukan berbagai masalah terutama masalah disiplin pegawai, dimana pegawai yang tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, masih diberikan tambahan penghasilan pegawai yang sama dengan loyal dan legalitas terhadap tugas, selain itu pimpinan merasa kesulitan dalam mengetahui pegawai-pegawai mana yang melaksanakan tugasnya dengan baik, dan mana yang belum melaksanakan tugasnya dengan baik pula, kemudian peran pemerintah juga sangat penting dalam pembayaran tambahan penghasilan yang dinilai sering terlambat dalam memberikan atau membayar tambahan penghasilan untuk pegawai.

Keberadaan pegawai merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, hasil kinerjanya sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan program di organisasi atau lembaganya. Pegawai harus memiliki kualitas yang cukup memadai, karena pegawai merupakan salah satu komponen mikro sistem yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan perorganisasi atau lembaga.

Menyadari pentingnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya maka berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Kinerja yang baik tidak lahir begitu saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhinya salah satunya adalah kepuasan kerja dari seorang karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Wibowo, 2017: 299). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Sementara karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Fahmi (2010:2) menyatakan bahwa Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih lanjut Bastian dalam Fahmi (2010:2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) pada umumnya terdapat beberapa elemen kinerja karyawan, antara lain:

1. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas.
3. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

4. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan
5. Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

### **Kepuasan Kerja**

Beberapa ahli memberikan pengertian tentang Kepuasan kerja atau *Job Satisfaction* dengan penekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun, di antara pandangan tersebut tidak bertentangan, tetapi dapat saling melengkapi. Colquitt, LePine, Wesson, (2015:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja, dengan kata lain kepuasan mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. Robbins dan Judge (2012:79), mengukur kepuasan berdasarkan 5 indikator yaitu :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan; kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap imbalan; di mana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.
3. Kepuasan terhadap supervisi atasan; pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kesempatan promosi; kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja; pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

### **Lingkungan Kerja**

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai. Sedarmayanti (2011) menyatakan yang menjadi indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penerangan. Penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan yang terang tapi tidak menyilaukan.
2. Suhu udara. Tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna. Perlu suhu udara yang normal, agar memberi kenyamanan dalam bekerja.
3. Sirkulasi udara. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Sumber utama oksigen adalah tanaman di sekitar tempat kerja. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh psikologis akibat adanya tanaman di sekita tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani.
4. Ukuran ruang kerja. Ruang kerja yang sempit membuat pegawai sulit bergerak dan menghasilkan prestasi kerja.
5. Tata letak ruang kerja, pengaturan ruangan kerja, peralatan dan perlengkapan kerja. Penataan letak ruangan atau unit – unit kerja untuk memperlancar komunikasi kerja serta mempermudah koordinasi dan pengawasan yang akhirnya akan meningkatkan semangat kerja karyawan karena karyawan betah di dalam unitnya.
6. Privasi ruang kerja. Privasi dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-an-sekat-an fisik lainnya. Kebanyakan pegawai menginginkan tingkat privasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka (khususnya dalam posisi manajerial, dimana privasi diasosiasikan dalam status).

7. Kebersihan. Ruang kerja yang bersih akan memberi kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu kebersihan adalah tanggung jawab setiap karyawan dalam menjaga dan memelihara kebersihan di tempat bekerja.
8. Suara bising. Suara bising dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.
9. Penggunaan warna. Penataan warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya, karena warna mempunyai pengaruh terhadap perasaan.
10. Peralatan kantor. Ketersediaan alat kantor yang memadai sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas.
11. Keamanan kerja. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.
12. Musik di tempat kerja. Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.
13. Hubungan sesama rekan kerja. Membangun hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja itu jelas sangat penting. Hubungan baik sesama rekan kerja bisa membuat suasana di kantor terasa nyaman, lebih bersemangat dalam bekerja dan juga membuat produktivitas semakin tinggi

### **Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2012:512-514) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Selanjutnya Robbins dan Judge menyatakan bahwa ada 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakekat dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan resiko (*Innovation and Risk Taking*)  
Inovasi dan pengambilan resiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*)  
Perhatian terhadap hal-hal yang rinci berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).
3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*)  
Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi pada individu (*People Orientation*)  
Orientasi pada individu yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi pada tim (*Team Orientation*)  
Orientasi tim yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. Agresivitas (*Aggressiveness*)  
Agresivitas yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif bukannya bersantai.
7. Stabilitas (*Stability*)  
Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

### **Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)**

Pemberian tambahan penghasilan diluar gaji tetap dan tunjangan kesejahteraan yang mereka terima setiap bulannya merupakan salah satu upaya mendekatkan tingkat penghasilan Pegawai Negeri Sipil dengan pemenuhan standar hidup minimal. Sebelum tambahan penghasilan benar-benar dilaksanakan dalam satu daerah, diperlukan langkah-langkah strategis dan taktis sehingga dalam pelaksanaannya nanti tidak mendapatkan masalah. Tambahan Penghasilan PNS menurut Kumorotomo (2011: 22-23) mengatakan bahwa : “Konsep tunjangan kinerja (*pay-for-performance*) merupakan konsep yang lebih modern dan progresif dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja PNS secara signifikan”. Tunjangan kinerja sifatnya tidak tetap dan besarnya bisa sangat bervariasi. Kriteria yang dipergunakan untuk memberikan tunjangan kinerja tentu saja adalah penggunaan pengetahuan atau keahlian yang mendalam, keterampilan khusus, besarnya risikoyang harus dihadapi, dan berbagai hal yang secara teknis langsung terkait dengan lingkup pekerjaan seseorang. hal lebih penting untuk dicermati adalah kepastian bahwa setiap tunjangan memang diberikan dengan indikator kinerja yang jelas. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur tambahan penghasilan pegawai menurut Permendagri No. 77 tahun 2020 dan Mondy (2016) adalah:

- a. Beban kerja
- b. Tunjangan
- c. Peluang promosi
- d. Kebijakan yang adil dan layak

#### **HIPOTESIS**

Berdasarkan permasalahan dan kajian teoritis tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Lingkungan kerja, budaya organisasi, tambahan penghasilan pegawai, kepuasan kerja dan kinerja ASN pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang cukup baik
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
4. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
7. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
8. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang.
9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN pada pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang?

#### **3. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Data hasil penelitian perlu dianalisis untuk disajikan menjadi suatu hasil penelitian. Analisa data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah. Oleh sebab itu, untuk menjawab permasalahan dan tujuan penelitian, digunakan analisis deskriptif, analisis statistik Inferensial.

#### **4. Hasil dan Pembahasan Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi pada lokasi penelitian dengan menghitung persepsi responden (Levis, 2013:108) dengan formula sebagai berikut:

$$Ps_{-p} = \left( \frac{\overline{X}Ps_{-p}}{5} \right) \times 100\%$$

- Keterangan :
- $Ps_{-p}$  = Kategori persepsi
  - $\overline{X}Ps_{-p}$  = Rata-rata skor untuk persepsi populasi
  - 5 = Skor tertinggi skala Likert

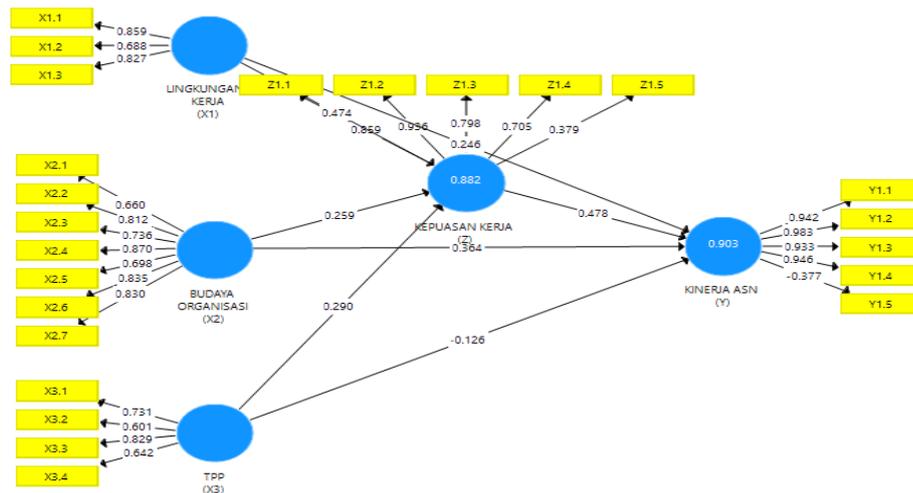
Hasil analisis deskriptif sebagai berikut :

1. Variabel lingkungan kerja memperoleh skor indikator 94,67 atau berada pada kategori sikap sangat baik.
2. Variabel budaya organisasi memiliki skor indicator 93,49 atau berada pada kategori sikap sangat baik.
3. Variabel tambahan penghasilan pegawai memperoleh skor indikator 94,5 atau berada pada kategori sikap sangat baik.
4. Variabel kepuasan kerja memperoleh skor indikator 94,56 atau berada pada kategori sikap sangat baik.
5. Variabel kinerja ASN memperoleh skor indikator 94,24 atau berada pada kategori sikap sangat baik.

**Analisis Sem PLS**

**Pengukuran Outer Model**

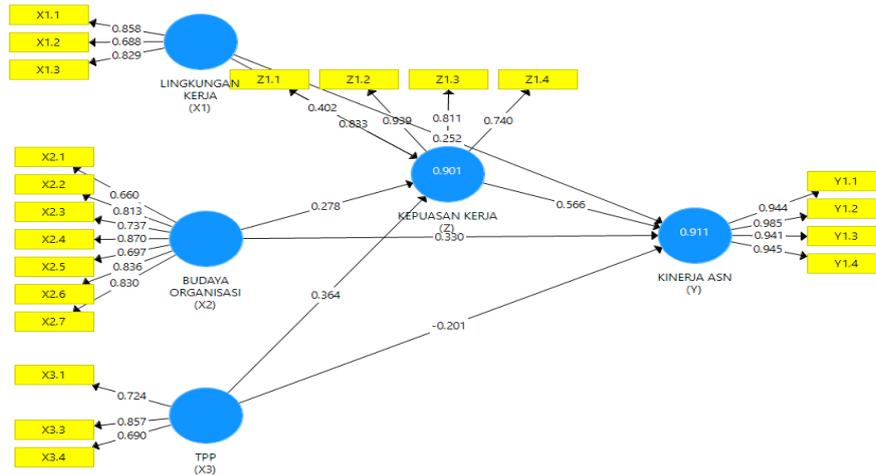
**a. Validitas Konvergen**



**Gambar 1. Uji Outer Model (Model bagian luar)**

Sumber : Analisis data primer

Hasil pengolahan data untuk menilai *outer loadings (measurement model)* pada gambar 1 menggambarkan terdapat 2 indikator dari variable kepuasan kerja yang mempunyai nilai outer loading lebih kecil dari 0,6 dan satu indikator dari variabel kinerja ASN. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai outer model ini tidak memenuhi convergent validity. Dengan demikian harus dilakukan re convergent validity, atau uji outer model kedua.



**Gambar 2. Analisis ReConvergen Validity (Outer Model Tahap 2)**

Sumber : Analisis data primer

Hasil pada tabel di atas menunjukkan nilai loading faktor >0,05, maka seluruh indikator dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya untuk menguji variabel yang diteliti juga menunjukkan stabilitas dan konsisten dari sebuah instrumen maka dilakukan uji reliabilitas. Reliabilitas di ukur dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha*.

*b. Discriminant Validity*

**Tabel 1. Nilai Cross Loading**

	LK (X1)	BO(X2)	TPP(X3)	KK (Z)	K (Y)
X1.1	0,858	0,765	0,566	0,795	0,894
X1.2	0,688	0,648	0,433	0,587	0,562
X1.3	0,829	0,638	0,703	0,752	0,656
X2.1	0,546	0,660	0,430	0,602	0,614
X2.2	0,708	0,813	0,552	0,737	0,781
X2.3	0,732	0,737	0,552	0,692	0,675
X2.4	0,754	0,870	0,511	0,768	0,844
X2.5	0,698	0,699	0,408	0,590	0,678
X2.6	0,644	0,836	0,511	0,622	0,655
X2.7	0,592	0,830	0,411	0,599	0,650
X3.1	0,567	0,481	0,724	0,568	0,492
X3.3	0,655	0,581	0,857	0,750	0,592
X3.4	0,384	0,326	0,690	0,543	0,383
Z1.1	0,762	0,839	0,556	0,844	0,833
Z1.2	0,890	0,808	0,724	0,939	0,906
Z1.3	0,677	0,625	0,839	0,841	0,630
Z1.4	0,660	0,531	0,660	0,740	0,626
Y1.1	0,889	0,911	0,588	0,845	0,944
Y1.2	0,916	0,899	0,661	0,919	0,985
Y1.3	0,808	0,829	0,619	0,863	0,941
Y1.4	0,832	0,808	0,623	0,840	0,945

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai cross loading (korelasi) untuk setiap variabel laten (konstruk) dengan indikator dari masing-masing variabel laten, dominan memiliki nilai cross loading lebih tinggi dibandingkan dengan cross loading (Korelasi) dari konstruk lain dengan indikator-indikatornya dalam blok yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten (Konstruk) memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok lainnya, atau dengan kata lain bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik dalam mengukur konstraknya.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
BUDAYA ORGANISASI_(X2)_	0,610
KEPUASAN KERJA_(Z)	0,696
KINERJA ASN_(Y)	0,910
LINGKUNGAN KERJA_(X1)_	0,632
TPP_(X3)	0,579

Hasil analisis menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk lebih besar dari 0,5., Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten (Konstruk) memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator pada blok lainnya, atau dengan kata lain bahwa setiap variabel laten memiliki *validitas discriminat* yang baik dalam mengukur konstruk atau variabel latennya.

d. *Composite Reliability dan Cronbach's alpha*

**Tabel 3. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha**

No	Variabel	Nilai CR	Nilai CA
1	BUDAYA ORGANISASI_(X2)_	0,916	0,891
2	KEPUASAN KERJA_(Z)	0,901	0,852
3	KINERJA ASN_(Y)	0,976	0,967
4	LINGKUNGAN KERJA_(X1)_	0,836	0,708
5	TPP_(X3)	0,803	0,734

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan table di atas menunjukkan nilai composite Reliability berada di atas nilai 0,7 dan nilai Cronbach's alpha berada di atas nilai 0,6 untuk semua konstruk. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua kontruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas minimal yang disyaratkan.

**Pengukuran Inner Model**

a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 4. Nilai R Square**

	R- Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Z)	0,901	0,894
Kinerja ASN (Y1)	0,911	0,903

Sumber : Analisis data Primer

Penelitian ini menggunakan 2 variabel dependen yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel Kinerja. Besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai Koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,894 menunjukkan bahwa kontribusi variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Kepuasan kerja ASN pada pada bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang

sebesar 89,4%. Sisanya 10,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

2. Nilai Koefisien Determinasi (R-Square) sebesar 0,903 menunjukkan bahwa kontribusi variabel Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN pada bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Kupang sebesar 90,3%. Sisanya 9,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Dengan hasil dari nilai R-Square ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel intervening maupun pengaruh variabel bebas dan intervening terhadap variabel terikat sangat kuat.

#### b. Uji Hipotesis

**Tabel 5. Hasil uji signifikan**

Variabel	Original Sampel	Sampel Mean	Standar Deviasi	T Statistik	P Values
X2 – Z	0,243	0,241	0,122	1,993	0,047
X2 – Y	0,360	0,332	0,143	2,523	0,012
Z – Y	0,522	0,506	0,153	3,410	0,001
X1 – Z	0,450	0,470	0,176	2,561	0,011
X1 – Y	0,243	0,266	0,138	1,761	0,079
X3 – Z	0,342	0,315	0,114	2,995	0,003
X3 – Y	-0,169	-0,147	0,111	1,521	0,129

Berdasarkan pada nilai signifikan pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Variabel Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**  
Hasil uji hipotesis 2 (dua) terlihat bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai t statistic sebesar 1,761. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $1,761 < 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,079. lebih besar dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis dua ditolak**.
2. **Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**  
Hasil uji hipotesis 3 (tiga) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai t statistic sebesar 2,523. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $2,523 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,012 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis tiga diterima**.
3. **Variabel Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**  
Hasil uji hipotesis 4 (empat) menunjukkan bahwa variabel tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja ASN dengan nilai t statistic sebesar 1,521. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $1,521 < 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,129 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis empat ditolak**.
4. **Variabel Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).**  
Hasil uji hipotesis 5 (lima) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistic sebesar 2,561. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $2,561 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,011. lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis lima diterima**.

**5. Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Hasil uji hipotesis 6 (enam) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistic sebesar 1.993. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $1.993 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,047 lebih besar dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis keenam diterima**.

**6. Variabel Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Hasil uji hipotesis 7 (tujuh) menunjukkan bahwa variabel tambahan penghasilan pegawai terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistic sebesar 2,995 Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $2,995 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,003 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis tujuh diterima**.

**7. Variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**

Hasil uji pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 3,410 nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $3.410 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) terbukti kebenarannya. Dengan demikian **Hipotesis delapan diterima**.

**8. Variabel Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis sembilan maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Z) sebagai variabel yang memediasi pengaruh lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2) dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN (Y). Nilai signifikansi pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 6. Pengaruh tidak langsung (indirect effect)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (   O/STDEV   )	P Values
(X2) -> (Z) -> (Y)	0,127	0,124	0,070	1,803	<b>0,072</b>
_(X1)_ -> (Z) -> (Y)	0,235	0,240	0,115	2,044	<b>0,041</b>
(X3) -> (Z) -> (Y)	0,178	0,156	0,068	2,624	<b>0,009</b>

Berdasarkan tabel 6 maka dapat diijelaskan hasil uji kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2) dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN (Y) sebagai berikut :

- Pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 2,044 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 ( $2,044 > 1,96$ ) dan nilai p-value 0,041 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 ( $0,041 < 0,05$ ). Ini artinya kepuasan kerja dapat memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja ASN.
- Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 1,803 lebih kecil dari nilai t tabel

1,96 ( $1,803 < 1,96$ ) dan nilai p-value 0,072 lebih besar dari nilai alfa 0,05 ( $0,072 > 0,05$ ). Ini artinya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN.

- c. Pengaruh tidak langsung dari tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 2,624 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 ( $2,624 > 1,96$ ) dan nilai p-value 0,009 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 ( $0,009 < 0,05$ ). Ini artinya kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tambahan penghasilan pegawai berpengaruh kinerja ASN.

Dengan demikian bahwa kepuasan kerja hanya dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja dan tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja ASN, sedangkan budaya organisasi, kepuasan kerja tidak dapat memediasi.

## PEMBAHASAN

### Pembahasan Analisis Statistik Deskriptif

#### Gambaran Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Tambahan Penghasilan Pegawai, Kepuasan Kerja dan Kinerja ASN pada Bagian Umum Setda Kota Kupang Kupang.

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa capaian skor rata-rata dari variabel lingkungan kerja adalah 94,67 %. Dengan kategori sangat baik, budaya organisasi mempunyai skor rata rata 93,49 % artinya sangat baik, tambahan penghasilan pegawai (TPP) mempunyai skor rata rata 94,5 % dengan sangat baik, kepuasan kerja mempunyai skor rata rata 94,56 % dengan kategori sangat baik dan kinerja mempunyai skor rata rata 94,24 % dengan kategori sangat baik. Dengan demikian berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variable lingkungan kerja, budaya organisasi, tambahan penghasilan pegawai (TPP), kepuasan kerja dan kinerja ASN adalah sangat baik.

Sesuai fakta di lapangan terlihat bahwa lingkungan kerja yaitu suhu udara dalam ruang kerja Bagian Umum Setda Kota Kupang sudah cukup sejuk dan memberikan kenyamanan. Privasi ruang kerja masing-masing analis kebijakan sudah memiliki ruangan sendiri tidak bergabung dengan staf. Untuk budaya organisasi Pada Bagian Umum Setda Kota Kupang, budaya organisasi sudah terbentuk melalui Inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi individu, orientasi pada tim, orientasi hasil, agresifitas dan stabilitas.

Pada Bagian Umum Setda Kota Kupang TPP diberikan kepada pegawai yang dibebani pekerjaan untuk menyelesaikan tugas- tugas yang dinilai melampaui beban kerja normal. Hal ini dapat dilihat dari indikator pertama bahwa pegawai yang mempunyai beban kerja tinggi mendapatkan TPP. Indikator kedua bahwa Instansi memberikan Tunjangan Tambahan Penghasilan (TPP) bagi setiap pegawai berdasarkan tingkat absensi, karena besaran jumlah TPP berbeda-beda yang dihitung secara proporsional yaitu jumlah kehadiran atau ketidakhadiran karena kondisi tertentu dibagi dengan jumlah hari kerja dalam bulan bersangkutan dikalikan dengan besaran TPP.

Selanjutnya variabel kepuasan kerja pada Bagian Umum Setda Kota Kupang, para pegawai sudah merasa puas dengan imbalan yang diterima dan telah mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk mereka puas terhadap sebanyak yang berhak mereka dapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup dengan kebutuhan mereka serta didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan dengan pekerjaan yang mereka terima.

Variable kinerja ASN Fakta di lapangan, ASN pada Bagian Umum Setda Kota Kupang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat diselesaikan dengan baik, sehingga hasilnya memuaskan. tingkat kehadiran karyawan dalam Bagian Umum Setda Kota Kupang dapat menentukan kinerja karyawan. Tingkat kehadiran pegawai dapat menentukan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh pengertian kinerja ialah hasil kerja yang dicapai oleh ASN pada Bagian Umum Setda Kota Kupang dalam suatu kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

## **Pembahasan Analisis Statistik Inferensial**

### **Variabel Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**

Hasil uji hipotesis 2 (dua) terlihat bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai t statistic sebesar 1,761. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $1,761 < 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,079. lebih besar dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN tidak terbukti kebenarannya. Lingkungan kerja pada Bagian Umum Setda Kota Kupang terlihat dari suhu ruangan sudah cukup baik dimana ruangan dilengkapi dengan pendingin ruangan sehingga dapat membuat pegawai nyaman dan dapat bekerja secara optimal. Sebaliknya, suhu yang panas dan tidak ada sirkulasi udara dapat membuat karyawan merasa gerah dan tidak nyaman, sehingga tidak dapat bekerja secara maksimal. Sedangkan untuk privasi ruang kerja dan peralatan kantor sudah cukup memadai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, hal ini dimungkinkan adanya faktor-faktor spesifik dalam lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung inovasi memiliki hubungan yang tidak positif dengan kinerja ASN.

### **Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**

Hasil uji hipotesis 3 (tiga) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN dengan nilai t statistic sebesar 2,523. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $2,523 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,012 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN terbukti kebenarannya. Kondisi budaya organisasi Pada Bagian Umum Setda Kota dimana pimpinan selalu memberikan dorongan kepada para ASN untuk bersikap kreatif dan berinisiatif dalam mencari solusi baru dan meningkatkan kualitas pekerjaan, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang bagi para ASN untuk berkreatifitas dan berinovasi dalam bekerja.

### **Variabel Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**

Hasil uji hipotesis 4 (empat) menunjukkan bahwa variabel tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja ASN dengan nilai t statistic sebesar 1,521. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $1,521 < 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,129 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN tidak terbukti kebenarannya. Dengan demikian. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Awaluddin Anwar (2022) analisis pengaruh sistem pemberian TPP terhadap kinerja ASN, dimana diperoleh hasil bahwa sistem pemberian TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu Timur. Hasil ini juga memberikan makna bahwa semakin baik tambahan penghasilan pegawai pada Bagian Umum Setda Kota Kupang, tidak mempengaruhi peningkatan kinerja ASN. Secara umum pemberian TPP pada Bagian Umum Setda Kota Kupang yang sering mengalami keterlambatan pembayaran sehingga kinerja ASN tidak berpengaruh terhadap pemberian TPP.

### **Variabel Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).**

Hasil uji hipotesis 5 (lima) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistic sebesar 2,561. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $2,561 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,011. lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Pada Bagian Umum Setda Kota Kupang, terlihat bahwa pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja di sekitarnya, hal ini disebabkan

karena kantor Bagian Umum Setda Kota Kupang memiliki ruangan yang nyaman dalam melaksanakan pelayanan. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Handaru, dkk (2013) yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

#### **Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Hasil uji hipotesis 6 (enam) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistic sebesar 1.993. Nilai ini lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $1.993 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,047 lebih besar dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja terbukti kebenarannya. Pada Bagian Umum Setda Kota Kupang budaya organisasi sudah sangat kuat dan positif memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan contohnya adalah budaya yang mendorong komunikasi terbuka antara pimpinan dan para ASN yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika ASN merasa bahwa pandangan dan masukan mereka didengar dan dihargai, hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam organisasi. Selain itu Bagian Umum Setda Kota Kupang juga menerapkan budaya pengakuan dan apresiasi terhadap pencapaian para ASN akan memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik. Penghargaan, pujian, atau bahkan hadiah dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan.

#### **Variabel Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Hasil uji hipotesis 7 (tujuh) menunjukkan bahwa variabel tambahan penghasilan pegawai terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistic sebesar 2,995 Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $2,995 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,003 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan tambahan penghasilan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada ASN pada Bagian Umum Setda Kota Kupang dipengaruhi dengan oleh adanya pemberian kompensasi berupa TPP yang diterima pegawai dengan tingkat kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas tugasnya. Dapat dikatakan bahwa bila pemberian kompensasi meningkat, maka kepuasan kerja pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik akan semakin meningkat, dan sebaliknya bila kompensasi kerja yang tinggi seperti adanya pemenuhan kebutuhan kepada pegawai, maka akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja pegawai.

#### **Variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.**

Hasil uji pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) berdasarkan indikator-indikatornya menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t statistic sebesar 3,410 nilai ini lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96 atau ( $3.410 > 1,96$ ). Nilai probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari alfa 0,05. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang menyatakan kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) terbukti kebenarannya. Temuan penelitian ini mendukung teori dari Affandi (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Setiap karyawan dalam suatu instansi perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, dengan menekankan pentingnya memperhatikan aspek kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja ASN. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya perhatian khusus dari pihak manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja ASN, sehingga secara

efektif dapat meningkatkan kinerja ASN pada Bagian Umum Setda Kota Kupang secara keseluruhan.

**Variabel Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN.**

Berdasarkan hasil uji hipotesis sembilan maka dapat diketahui peran kepuasan kerja (Z) sebagai variabel yang memediasi pengaruh lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2) dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN (Y). Nilai signifikansi pengaruh antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 7. Pengaruh tidak langsung (indirect effect)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (   O/STDEV   )	P Values
(X2)_ -> (Z) -> (Y)	0,127	0,124	0,070	1,803	<b>0,072</b>
_(X1)_ -> (Z) -> (Y)	0,235	0,240	0,115	2,044	<b>0,041</b>
(X3) -> (Z) -> (Y)	0,178	0,156	0,068	2,624	<b>0,009</b>

Berdasarkan tabel 7 maka dapat diijelaskan hasil uji kepuasan kerja (Z) dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2) dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN (Y) sebagai berikut :

- d. Pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 2,044 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 (2,044>1,96) dan nilai p-value 0,041 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 (0,041 < 0,05). Ini artinya kepuasan kerja dapat memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja ASN.
- e. Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 1,803 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 (1,803 < 1,96) dan nilai p-value 0,072 lebih besar dari nilai alfa 0,05 (0,072>0,05). Ini artinya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN.
- f. Pengaruh tidak langsung dari tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja ASN dimediasi oleh kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh nilai t statistik 2,624 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 (2,624 > 1,96) dan nilai p-value 0,009 lebih kecil dari nilai alfa 0,05 (0,009 < 0,05). Ini artinya kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tambahan penghasilan pegawai berpengaruh kinerja ASN.

Dengan demikian bahwa kepuasan kerja hanya dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja dan tambahan penghasilan pegawai terhadap kinerja ASN, sedangkan budaya organisasi, kepuasan kerja tidak dapat memediasi.

## 5. Penutup

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat dibuat kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, tambahan penghasilan pegawai (TPP), kepuasan kerja dan kinerja ASN sangat baik. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Artinya jika lingkungan kerja semakin baik tidak akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Artinya semakin baik budaya organisasi akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Artinya jika tambahan penghasilan pegawai (TPP) bertambah tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja ASN. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika tambahan penghasilan pegawai (TPP) bertambah maka kepuasan kerja pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik akan semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja ASN. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi hanya mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja, tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa kemampuan variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) untuk menjelaskan variabel kinerja ASN dalam penelitian ini adalah sebesar 91 %. Selanjutnya kemampuan variabel Lingkungan kerja, budaya organisasi dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) untuk menjelaskan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebesar 90 %.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil temuan uji pengaruh yang signifikan antara lain budaya organisasi terhadap kinerja ASN, kepuasan kerja terhadap kinerja ASN, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi secara sempurna pengaruh lingkungan kerja, tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja ASN. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti yang akan datang agar dapat melakukan penelitian ulang terhadap variabel yang tidak signifikan disesuaikan dengan perkembangan terbaru.

#### Daftar Pustaka

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anak Agung, 2012, *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Denpasar.
- Annisa, 2015, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Aston Graphindo Indonesia)* Jakarta.
- Brahmasari, Ida Ayu. Agus Suprayetno, 2008, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, Surabaya.
- Colquit J, Lepine J, Wesson M.2015. *Organizational Behavior*. MacGraw-Hill Education.NY 20121.2 Penn Plaza. Fourth Edition. New York.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fuad, Noor dan Ahmad Gofur. 2009.*Integrated Human Resources Development*. Jakarta: PT Grasindo.
- Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson.2006. *Human Resource Management*. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2012. *Organizational Behaviour* Fifteenth Edition. USA: Pearson Education Limited.
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Teori Organisasi, Struktur Desain dan Aplikasi, Edisi Ketiga*, Jakarta; Penerbit: Arcan.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Siswanto, Bejo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group. *Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, Surabaya.