

Faktor-Faktor Budaya Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Perguruan Tinggi: Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta di Tangerang Selatan, Indonesia

Linda Theresia*, Annuridya R. P. O, Edward S. P. Tampubolon, Afina P. Vindiana, Sarita Premana

Institut Teknologi Indonesia, Indonesia

Email: tarlind@yahoo.com*, annurdiya@yahoo.com, edward.sahat@iti.ac.id, afina.putri@iti.ac.id, sarita.premana@iti.ac.id

Keyword:	Abstract
Structural Equation Modeling, employee performance, organizational culture, Private Higher Education Institute	<i>Work culture represents a strategic factor that determines organizational success, including in higher education institutions that continuously face demands to improve human resource quality. Private higher education institutions (HEIs) encounter specific challenges in developing a work environment that enhances employee motivation, engagement, and performance. This study aimed to examine the influence of work culture factors, including reward and compensation culture, training and development culture, leadership culture, and conflict management culture, on employee performance in a private higher education institution in South Tangerang, Indonesia. This research employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale involving 64 respondents consisting of lecturers and educational staff. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to examine the relationships among research variables. The findings revealed that leadership culture and conflict management culture had a positive and significant effect on employee performance. Conflict management culture emerged as the most dominant factor contributing to improved employee performance, while reward and compensation culture and training and development culture did not demonstrate significant effects. These findings indicate that creating a supportive work environment through effective leadership, effective communication, and clear conflict resolution mechanisms plays a crucial role in improving employee performance in private HEIs. This study provides practical implications for higher education managers to strengthen organizational culture as a strategy for enhancing productivity and institutional sustainability.</i>
Kata Kunci:	Abstrak
Structural Equation Modeling, kinerja karyawan, budaya organisasi, Perguruan Tinggi Swasta.	Budaya kerja merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk pada institusi pendidikan tinggi yang menghadapi tuntutan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Perguruan tinggi swasta (PTS) memiliki tantangan khusus dalam membangun lingkungan kerja yang mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh faktor-faktor budaya kerja yang meliputi budaya penghargaan dan kompensasi, budaya pelatihan dan pengembangan, budaya kepemimpinan, serta budaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada perguruan tinggi swasta di Tangerang Selatan, Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert kepada 64 responden yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kepemimpinan dan budaya manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya manajemen konflik menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan budaya penghargaan dan kompensasi serta

pelatihan dan pengembangan tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang kondusif melalui kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, serta mekanisme penyelesaian konflik yang jelas menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PTS. Penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola perguruan tinggi untuk memperkuat budaya organisasi sebagai strategi peningkatan produktivitas dan keberlanjutan institusi.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan suatu organisasi, sehingga pengelolaannya perlu dirumuskan dengan tepat karena pengembangan sumber daya manusia merupakan investasi kesuksesan di masa depan. Dalam dunia pendidikan, peran karyawan dalam hal ini dosen/tenaga kependidikan (tendik) sangat penting, dimana dosen/tendik terlibat aktif dalam proses pengajaran yang dinamis dan interpersonal. Kampus harus terus memotivasi karyawan untuk berkinerja dengan baik. Karyawan perlu terus didorong untuk berpartisipasi dalam mengelola proses belajar mengajar dan meningkatkan kinerjanya. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana faktor budaya organisasi adalah salah satu diantaranya.

Budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan positif Tadesse, (2024). Budaya organisasi dapat mendorong interpretasi dan tindakan dalam organisasi guna mendefinisikan perilaku yang dibutuhkan dan perilaku yang tepat pada lingkungan organisasi tersebut. Budaya organisasi memegang peran penting untuk kinerja organisasi, khususnya mempertahankan talenta terbaik dari orang-orang yang ada dalam organisasi (Cheng dan Groysberg, 2020). Konsep budaya organisasi, didefinisikan sebagai hal yang mencakup pola perilaku, kepercayaan, dan nilai-nilai yang membentuk identitas kolektif suatu institusi (Amel dkk., 2024). Kumpulan nilai dan kepercayaan bersama ini membangun rasa tujuan dan harapan yang jelas di antara karyawan, mendorong lingkungan kerja di mana individu termotivasi untuk secara aktif terlibat dalam tugas profesional mereka dan berkolaborasi secara efektif (Asamoah dkk., 2024) sehingga dengan nilai dan kepercayaan bersama tersebut organisasi dapat berjalan dengan baik. Budaya organisasi penting karena berfungsi sebagai kerangka panduan yang memandu anggota organisasi untuk mengetahui apa yang dapat diterima atau tidak dapat diterima dalam organisasi. Selain hal tersebut, peran budaya organisasi juga penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, dan efisiensi (Haffar dkk., 2023), yang membentuk perspektif, sikap, dan tindakan mereka (Rabea Mansour dkk., 2023). Budaya organisasi juga berperan membentuk asumsi, nilai, dan kepercayaan yang tertanam kuat pada individu atau tim dalam suatu organisasi sehingga akan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Lee & Choi, 2023)

Berbagai faktor-faktor budaya kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Keselarasan antara tujuan organisasi dan kepentingan karyawan, serta penyediaan pelatihan dan dukungan yang memadai, berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan (Wiśniewska dan Grudowski 2024). Kampus perlu menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang merasakan perlu untuk menyediakan lingkungan belajar yang memotivasi kemajuan karier anggotanya (Abawa & Obse, 2024). Selain budaya pelatihan, budaya sistem penghargaan dan kompensasi juga berperan penting guna meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang terbangun melalui sistem penghargaan dan kompensasi yang baik akan berdampak signifikan pada kinerja

karyawan. Budaya perusahaan yang kuat muncul ketika adanya keselarasan antara perilaku, nilai, dan keyakinan organisasi. Budaya organisasi juga terkait erat dengan budaya perilaku kepemimpinan. Para pemimpin di lembaga pendidikan memainkan peran penting dalam melestarikan dan memupuk budaya organisasi yang diinginkan, dimana transparansi dan akuntabilitas sebagai aspek penting dari kepemimpinan yang efektif (Amel dkk., 2024). Pemimpin sangat penting memastikan kepuasan, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Ketika budaya kepemimpinan selaras dengan kebutuhan dan nilai-nilai karyawan, mereka cenderung merasa didukung, dihargai, dan bertanggung jawab, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas mereka. Disamping itu, manajemen harus memprioritaskan pembentukan budaya yang memastikan bahwa semua karyawan, termasuk manajemen senior, mematuhi prinsip-prinsip organisasi (Batool dkk., 2024). Budaya manajemen konflik penting untuk membangun kondisi yang aman dan nyaman bagi karyawan dalam bekerja. Membentuk budaya manajemen yang positif, dimana konflik diminimumkan, tentunya membutuhkan upaya bersama dari karyawan dan manajemen. Memupuk budaya pemberdayaan karyawan sangat penting untuk mendorong kesuksesan organisasi jangka panjang.

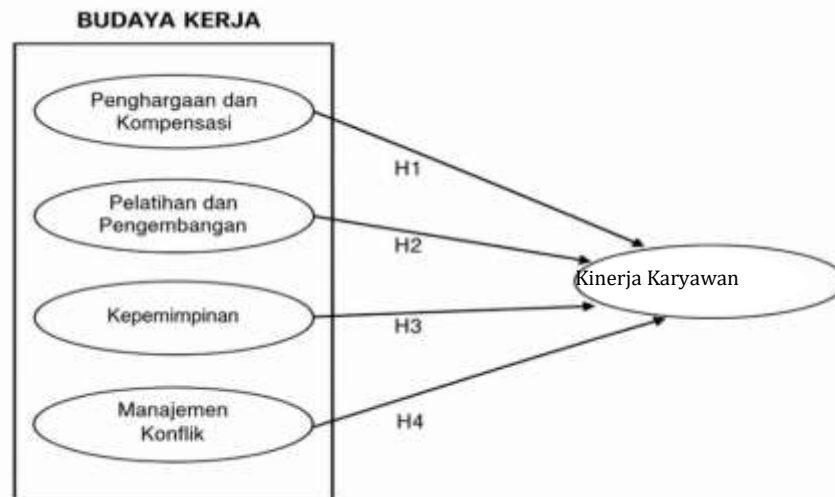
Berbagai penelitian telah dilakukan terkait budaya organisasi dan kinerja karyawan. Namun, penelitian yang fokus di lembaga pendidikan tinggi, khususnya PTS pada negara berkembang seperti Indonesia masih terbatas. Padahal penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lembaga-lembaga ini dalam menjalankan organisasinya menghadapi berbagai tantangan yang unik, termasuk dampak perbedaan antara kekuatan budaya organisasi yang dirasakan dengan perilaku karyawan yang diamati seperti tingginya ketidakhadiran, kinerja yang buruk, dan ketidakaktifan (Lee & Choi, 2023). Disamping itu, dalam dunia pendidikan, terdapat kesenjangan antara kesejahteraan dan motivasi, dimana umumnya sektor ini, seperti sektor nirlaba lainnya, tidak mampu menawarkan gaji yang kompetitif serta tunjangan lain yang menguntungkan bagi karyawannya. Adakalanya terlihat orang yang bekerja pada sektor profit memiliki komitmen yang lebih tinggi dibanding yang bekerja di sektor non-profit. Oleh karena itu, ditengah keterbatasannya, PTS penting dikelola dengan budaya kerja yang baik guna meningkatkan kinerja karyawan dan organisasinya. Melalui budaya kerja ini, yang merupakan kumpulan nilai dan kepercayaan bersama akan membangun rasa tujuan dan harapan yang jelas di antara karyawan, mendorong lingkungan kerja agar individu termotivasi secara aktif terlibat dalam tugas profesional dan berkolaborasi secara efektif (Asamoah dkk., 2024), sehingga kinerja organisasi dapat dioptimalkan.

Dampak perbedaan antara kekuatan budaya organisasi yang dirasakan dengan perilaku karyawan menunjukkan perlunya penyelidikan lebih lanjut tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lembaga pendidikan tinggi swasta. Disamping itu, sangat penting memperhatikan budaya organisasi dari perspektif karyawan, sehingga dapat dipahami bagaimana budaya organisasi selaras atau tidak selaras dengan motivasi individu dan hasil kerjanya. Studi ini bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan di lembaga PTS. Budaya kerja dalam hal ini ditinjau dari budaya penghargaan dan kompensasi; budaya pelatihan dan pengembangan; budaya kepemimpinan; dan budaya manajemen konflik.

METODE PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Penelitian ini adalah explanatory research dengan menggunakan pendekatan deduktif. Data dikumpulkan melalui survei dimana instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5. Kerangka konseptual penelitian ini mengacu pada kerangka penelitian yang dilakukan oleh Benedicta S. L. dan Samuel Y. A., 2025 yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis penelitian

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya Penghargaan dan Kompensasi serta Kinerja Karyawan

Penghargaan dan kompensasi efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan pada penelitian Paaish dkk. (2020). Kompensasi, jenis pekerjaan, dan pengawasan juga memengaruhi niat untuk berhenti kerja (Silva dkk., 2024). Sistem kompensasi dan kesejahteraan merupakan hal penting bagi setiap organisasi. Ampong (2024) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Ghana, dimana temuan penelitiannya menunjukkan bahwa perlu untuk menerapkan teknik kompensasi dan penghargaan yang memuaskan guna meningkatkan kinerja karyawan. Implementasi budaya penghargaan dan kompensasi sangat bervariasi di berbagai PTS. Beberapa perguruan tinggi memprioritaskan insentif sebagai alat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan, sementara PTS lainnya menerapkan hal yang berbeda. Dalam ranah lembaga pendidikan tinggi swasta, bentuk penghargaan dan kompensasi ini terlihat beragam. Elemen-elemen seperti promosi, paket pensiun, struktur gaji (termasuk bonus), dan tunjangan kesehatan dikelola dengan cara yang beragam, tergantung masing-masing institusi.

2. Budaya Pelatihan/Pengembangan serta Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan membekali individu dengan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan bakat penting yang dibutuhkan dalam bekerja. Hafeez dan Akbar (2015) melakukan penelitian pada karyawan farmasi, dan menemukan hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan, dimana melalui pelatihan dapat ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada

keberhasilan organisasi (Dabale dkk., 2014). Program pelatihan secara signifikan meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, sehingga melalui peningkatan keterampilan dan kompetensi memungkinkan karyawan beradaptasi dengan perubahan industri, yang pada akhirnya akan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi (Sultana dkk., 2012). Dengan demikian, pelatihan dapat meningkatkan sumber daya manusia secara optimal, yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas dan keberhasilan organisasi. Investasi dalam pengembangan manajerial dan staf melalui pelatihan, akan berguna untuk mencapai tujuan organisasi. Dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong keberhasilan organisasi.

3. Budaya Kepemimpinan dan Kinerja

Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, telah menjadi subjek penelitian yang banyak dilakukan di berbagai lingkungan organisasi, dimana topik ini memberikan wawasan berharga tentang dinamika yang membentuk keberhasilan organisasi. Temuan penelitiannya menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif untuk mendorong keberhasilan organisasi, dan pentingnya praktik perilaku kepemimpinan dalam mendorong keterlibatan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan, dimana gaya kepemimpinan demokratis menunjukkan kinerja yang lebih baik (Nguyen dkk., 2023; Paaais dkk., 2020). Omira (2015) menemukan adanya hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja organisasi di pemerintahan Arab Saudi, dimana komitmen berperan sebagai mediasi, dimana hal ini juga sejalan dengan peneliti Garengo & Betto, 2024. Tetapi Yuan dan Lee (2011) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di berbagai sektor, dan menemukan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam persepsi karyawan dan menekankan sifat multifaset dari hubungan kepemimpinan-kinerja. Dari berbagai penelitian terdahulu, studi-studi empiris ini memberikan wawasan berharga tentang faktor- kepemimpinan yang efektif dalam mendorong keberhasilan organisasi.

4. Budaya Manajemen Konflik dan Kinerja Karyawan

Konflik dapat berasal dari berbagai sumber. Penting bagi organisasi untuk mengatasi faktor-faktor penyebab konflik guna terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pekerja. Budaya organisasi sebagai system nilai bersama berpengaruh pada penyelesaian konflik. Hasil penelitian Mensah (2019) pada pekerja bank di Ghana menunjukkan bahwa budaya klan dan pasar pada bank tersebut membangun kebiasaan kerja yang baik, selaras dengan tujuan strategis organisasi, dimana karyawan memiliki dedikasi serta kepatuhan terhadap standar kinerja. Kepatuhan terhadap standar kerja tentunya meminimumkan terjadinya konflik. Tedla (2016), juga menemukan bahwa strategi menumbuhkan budaya perusahaan yang efektif, akan mengarah pada peningkatan hasil kinerja, dimana yang termasuk strategi ini adalah membuat sistem komunikasi dan pelaporan yang baik serta mengatasi konflik dan menekankan budaya yang mendorong keadilan. Menyelesaikan konflik dengan cepat antara individu atau kelompok individu dalam organisasi akan mengurangi dampak negatif dan mendorong hasil positif (Fakhar dkk., 2014). Manajemen konflik yang efektif berdampak untuk mendorong kreativitas, pemecahan masalah, komunikasi, dan meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya meminimalkan gangguan kerja serta menciptakan lingkungan yang kondusif.

Meskipun berbagai penelitian tentang hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan di banyak sektor telah dilakukan, tetapi terdapat kekurangan penelitian yang khusus membahas dinamika budaya serta hubungannya terhadap hasil kinerja karyawan pada organisasi PTS di Indonesia. Disamping itu, terbatasnya penelitian peran budaya manajemen konflik dan hubungannya dengan kinerja karyawan, dimana pada kenyataannya terlihat signifikansi manajemen konflik dalam menumbuhkan kinerja organisasi. Untuk menjembatani kesenjangan ini, penelitian ini berupaya fokus untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PTS melalui 4 variabel budaya organisasi, yaitu: penghargaan dan kompensasi; pelatihan dan pengembangan; kepemimpinan; dan manajemen konflik. Melalui eksplorasi dinamika budaya yang kompleks pada PTS dan hasil kinerja organisasi, studi ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi non-profit, yaitu pada PTS di Indonesia. Selain bertujuan mengatasi kesenjangan dalam literatur, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui *leverage factor* guna meningkatkan kinerja karyawan di PTS Indonesia melalui budaya kerjanya. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pimpinan PTS guna meningkatkan kinerjanya. Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah:

H01: Budaya penghargaan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H02: Budaya pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H03: Budaya kepemimpinan dan kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H04: Budaya manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lokasi penelitian di Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen dan tendik di PTS yang memiliki 10 buah Program Studi. Jumlah kuesioner yang disiapkan adalah 70 buah, yang didistribusikan kepada dosen/karyawan pada 10 Program Studi. Hanya 64 kuesioner yang valid. Kemudian, data diolah dengan statistik deskriptif, dan digunakan pendekatan statistik inferensial untuk pengujian hipotesis,. Data diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 23.0. Selanjutnya analisis statistik inferensial menggunakan Multivariate regression analysis dengan Structural Equation Modeling (SEM).

Descriptive Analysis

Tabel 2 menyajikan pengolahan data berdasarkan kuesioner untuk hasil persepsi karyawan tentang budaya organisasi dan kinerja.

Table 1. Hasil Pengolahan Kuesioner

Budaya Penghargaan dan kompensasi	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Saya mSendapatkan bonus dan pembayaran lembur	3.73	0.83	0.57	-1.28
Bonus dan lembur dibayarkan tepat waktu	3.59	0.80	0.92	-0.72
Penghargaan yang diberikan institusi cukup memotivasi saya	3.23	0.81	-0.46	-0.46
Persyaratan untuk kenaikan jabatan dijelaskan dengan jelas	3.14	0.77	-0.93	1.47
Kenaikan jabatan diberikan secara rutin kepada tenaga	3.23	0.97	-0.84	1.97

kependidikan				
Penghargaan dan kompensasi sesuai kontribusi	3.77	0.69	0.32	-0.70
Staf yang sudah pensiun tetap mendapatkan manfaat	3.05	1.00	-0.10	-0.61
Prosedur pembayaran gaji dan kompensasi mudah dipahami	3.82	0.73	0.30	-0.97
Saya merasa gaji yang saya terima sudah adil	3.86	0.89	-0.16	-0.84
Budaya Pelatihan dan Pengembangan	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Institusi memberikan pelatihan sesuai kebutuhan	3.00	0.82	0.58	0.23
Karyawan baru mengikuti program orientasi	3.41	0.91	-0.12	-0.70
Institusi menyediakan seminar/workshop	2.95	0.90	0.53	-0.55
Saya mengikuti workshop/pelatihan minimal sekali setahun	2.73	1.16	0.39	-0.36
Karyawan didukung melanjutkan pendidikan	3.05	0.84	0.43	-0.24
Saya puas dengan perkembangan karier	3.36	1.00	0.73	-0.55
Budaya Kepemimpinan	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Institusi mendorong saya untuk bekerja dengan maksimal	4.00	1.00	0.01	0.51
Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya	5.00	1.00	-0.93	0.02
Institusi memperhatikan kesejahteraan saya sebagai karyawan	4.00	1.40	-0.44	-0.76
Atasan saya memberikan arahan dalam pekerjaan sehari-hari	4.00	1.00	-0.27	-0.46
Atasan membantu saya mempersiapkan diri menghadapi tantangan kerja	4.00	1.00	0.00	-0.69
Institusi mendorong kerja sama tim antar karyawan	5.00	1.00	-1.03	0.04
Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan	4.00	1.00	-0.92	-0.72
Budaya Manajemen Konflik	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Masalah sering terjadi karena kurangnya komunikasi atau informasi	4.00	1.00	-0.25	-1.00
Institusi memiliki prosedur yang jelas untuk menyelesaikan masalah	4.00	1.00	-0.40	-0.04
Tahap penyelesaian masalah mudah dipahami oleh karyawan	4.00	1.00	-0.99	1.71
Institusi berusaha mencari solusi terbaik saat terjadi konflik	4.00	1.00	-0.32	-0.58
Saya cenderung menghindari masalah dengan rekan kerja	3.00	1.00	-0.38	-0.78
Saya berusaha memahami penyebab perbedaan pendapat	4.00	1.00	-0.28	-0.77
Menggabungkan pekerjaan dan studi dapat menimbulkan konflik kepentingan	3.00	1.00	-0.32	1.29
Institusi tidak menggunakan tekanan atau ancaman dalam pengambilan ke	3.00	1.00	0.55	-0.05
Tugas yang tumpang tindih dapat menyebabkan konflik	3.00	1.00	-0.35	-0.85
Saya terus belajar dan memperdalam pengetahuan baru dalam pekerjaan	4.00	1.00	-1.45	1.03
Kinerja Karyawan	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Lingkungan kerja mendukung saya dalam menyelesaikan	4.00	1.00	-1.52	2.48

pekerjaan				
Tugas dan tanggung jawab saya dijelaskan dengan jelas	4.00	1.00	-1.10	0.71
Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan saya	4.00	1.00	-1.41	2.17
Saya mampu bekerja secara mandiri dengan sedikit pengawasan	4.00	1.00	-1.08	1.09
Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai batas waktu	4.00	1.00	-1.12	0.71
Tugas yang diberikan mendorong saya untuk lebih aktif dan inisiatif	4.00	1.00	-1.31	0.60
Penilaian kinerja dilakukan secara adil	3.00	1.00	-1.37	1.03
Saya menerima umpan balik dari atasan terkait kinerja saya	4.00	1.00	-0.21	-0.63

Table 1 menunjukkan pandangan tentang penghargaan dan kompensasi, dimana sebagian besar peserta memiliki persepsi positif ($M = 3,49$), dengan menyatakan bahwa remunerasi di lembaga mereka adil ($M = 3,86$, $SD = 0.89$). Sebagian besar peserta setuju bahwa sistem penghargaan di lembaga mereka memotivasi mereka untuk berkinerja baik ($M = 3,23$, $SD = 0.81$), dimana persyaratan untuk promosi jelas ($M = 3,14$, $SD = 0.77$). Mereka juga setuju bahwa bonus dan tunjangan lembur, dibayarkan tepat waktu ($M = 3.59$, $SD = 0.80$).

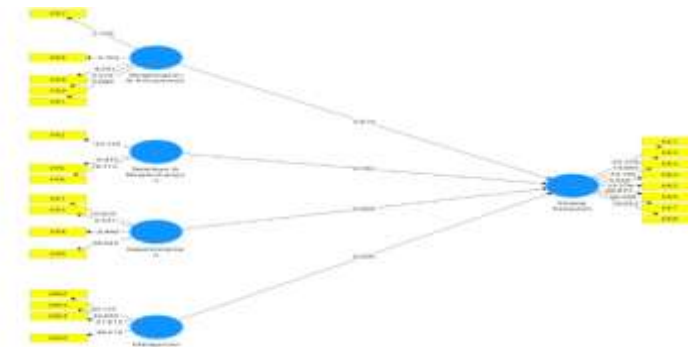
Pandangan tentang pelatihan dan pengembangan, menunjukkan sebagian besar peserta memiliki persepsi minimnya *workshop*/pelatihan ($M = 2,73$; $SD = 1.16$), kecuali untuk karyawan baru. Mereka percaya bahwa lembaga belum menjadi *learning organization*, dimana kurang memprioritaskan *workshop*/pelatihan ($M = 2.95$, $SD = 0.90$). Tetapi sebagian besar peserta setuju bahwa pengembangan karir didukung oleh lembaga ($M = 3,36$, $SD = 1.00$).

Pandangan tentang budaya kepemimpinan, menunjukkan sebagian besar peserta memiliki persepsi yang baik, khususnya tentang hubungan dengan atasan ($M = 5.00$; $SD = 1.00$), dimana atasan memberikan arahan dalam bekerja ($M = 4.00$, $SD = 1.00$) dan mendorong kerja sama tim ($M = 5.00$, $SD = 1.00$). Sebagian besar peserta setuju bahwa institusi mendorong karyawan untuk bekerja dengan maksimal ($M = 4.00$, $SD = 1.00$).

Pandangan tentang budaya manajemen konflik, menunjukkan kebanyakan peserta memiliki persepsi bahwa masalah sering terjadi karena kurangnya komunikasi/informasi ($M = 4.00$; $SD = 1.00$). Tetapi ketika ada masalah, tahap penyelesaian masalah mudah dipahami ($M = 4.00$, $SD = 1.00$) dan institusi berusaha mencari solusi untuk menyelesaikan konflik ($M = 4.00$, $SD = 1.00$). Sebagian besar peserta setuju bahwa institusi tidak menggunakan tekanan dalam penyelesaian konflik ($M = 3.00$, $SD = 1.00$), dan tidak memberi tugas yang tumpang tindih guna menghindari konflik ($M = 3.00$, $SD = 1.00$).

Multivariate Regression Analysis.

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis statistik inferensial menggunakan Multivariate Regression Analysis dengan SEM. Model SEM dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2. Structural Equation Modeling (SEM)

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis statistik inferensial menggunakan Multivariate regression. Adapun hasil uji model pengukuran (*outer model*) adalah seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. *Outer Model*

No	Variabel	Indikator	Loading Factor	Convergent Validity (AVE)	Discriminant Validity ($\sqrt{\text{AVE}}$)	Keterangan Validitas	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan Reliabilitas
1	Kepemimpinan	KP1	0,776	0,676	0,822	Valid	0,849	0,893	Reliabel
		KP2	0,760			Valid			
		KP4	0,840			Valid			
		KP6	0,906			Valid			
2	Kinerja Karyawan	KK1	0,946	0,782	0,885	Valid	0,958	0,966	Reliabel
		KK2	0,791			Valid			
		KK3	0,927			Valid			
		KK4	0,677			Valid			
		KK5	0,886			Valid			
		KK6	0,939			Valid			
		KK7	0,962			Valid			
		KK8	0,910			Valid			
3	Manajemen Konflik	MK2	0,844	0,719	0,848	Valid	0,869	0,911	Reliabel
		MK3	0,916			Valid			
		MK4	0,780			Valid			
		MK6	0,846			Valid			
4	Pelatihan & Pengembangan	PP2	0,930	0,690	0,831	Valid	0,800	0,869	Reliabel
		PP5	0,709			Valid			
		PP6	0,839			Valid			
5	Penghargaan & Kompensasi	PK1	0,851	0,690	0,831	Valid	0,888	0,917	Reliabel

PK2	0,714	Valid
PK6	0,891	Valid
PK8	0,917	Valid
PK9	0,762	Valid

Tabel 2 menunjukkan indikator pada setiap konstruk nilai loading factornya di atas 0,70, kecuali indikator KK4 sebesar 0,677. Hasil ini menunjukkan masih dapat diterima karena berada di atas batas minimum 0,60 yang masih diperbolehkan dalam penelitian yang bersifat pengembangan maupun eksploratif. Hal ini menunjukkan seluruh indikator memenuhi kriteria convergent validity, sehingga layak dilakukan analisis selanjutnya. Nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk berada di atas batas minimum 0,50, yaitu: kepemimpinan 0,676, kinerja karyawan 0,782, manajemen konflik 0,719, pelatihan dan pengembangan 0,690, serta penghargaan dan kompensasi 0,690. Hasil ini menunjukkan terpenuhinya persyaratan convergent validity.

Pengujian discriminant validity dengan Fornell-Larcker memberikan hasil yang memadai. Nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{AVE}$) masing-masing konstruk adalah 0,822 untuk kepemimpinan, 0,885 untuk kinerja karyawan, 0,848 untuk manajemen konflik, 0,831 untuk pelatihan dan pengembangan, serta 0,831 untuk penghargaan dan kompensasi. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan persyaratan discriminant validity telah terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa validitas dan reliabilitas konstruk menunjukkan hasil yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing konstruk adalah 0,849 (kepemimpinan), 0,958 (kinerja karyawan), 0,869 (manajemen konflik), 0,800 (pelatihan dan pengembangan), serta 0,888 (penghargaan dan kompensasi). Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal instrumen yang baik.

Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh nilai Composite Reliability (CR), yaitu 0,893 untuk kepemimpinan, 0,966 untuk kinerja karyawan, 0,911 untuk manajemen konflik, 0,869 untuk pelatihan dan pengembangan, serta 0,917 untuk penghargaan dan kompensasi. Seluruh nilai CR melebihi batas minimum 0,70, dimana hal ini berarti setiap konstruk dinyatakan dengan reliabilitas yang sangat baik. Secara keseluruhan, hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Dengan demikian, layak dilanjutkan pengujian model struktural (inner model) serta pengujian hipotesis penelitian.

2. Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

Tabel 3. *Inner Model*

Parameter	Variabel Endogen	Nilai
R ²	Kinerja Karyawan	0,713
Q ²	Kinerja Karyawan	0,549

Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien determinasi (R²) pada kinerja karyawan 0,713. Hal ini menunjukkan budaya kepemimpinan, manajemen konflik, pelatihan dan pengembangan, serta penghargaan dan kompensasi mampu menjelaskan sebesar 71,3% variasi kinerja karyawan, sedangkan 28,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Q² sebesar 0,549 (>0) mengindikasikan bahwa model struktural dinilai mampu memprediksi variabel endogen dengan baik, dimana model memiliki predictive relevance yang baik.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk membuktikan kausalitas hubungan H1, H2, H3 dan H4 berdasarkan nilai Rasio Kritis (CR), p-value dari hasil analisis SEM, dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hypothesis Testing

Variable	Path Coefficient (β)	t-statistic	p-value	f ²	Keputusan
Kinerja Karyawan ← Penghargaan dan Kompensasi	0,021	0,233	0,816	0,001	Ditolak
Kinerja Karyawan ← Pelatihan dan Pengembangan	0,108	1,337	0,182	0,015	Ditolak
Kinerja Karyawan ← Kepemimpinan	0,207	2,629	0,009	0,094	Diterima
Kinerja Karyawan ← Manajemen Konflik	0,813	9,132	0,000	0,883	Diterima

Tabel 4 menunjukkan variabel penghargaan dan kompensasi memiliki nilai path coefficient 0,021, nilai t-statistic 0,233, p-value 0,816 ($>0,05$), yang menunjukkan variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan di bidang penghargaan dan kompensasi tidak berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kondisi saat ini karyawan sudah merasa puas terhadap penghargaan dan kompensasi, dimana pada analisis deskriptif ditemukan bahwa karyawan merasa gaji mereka sudah adil ($M=3,86$), serta penghargaan dan kompensasi sudah sesuai kontribusi ($M= 3, 77$). Temuan penelitian Theresia dan Ramon (2018), juga menunjukkan hasil yang sejalan, dimana sertifikasi guru, yang memberi tambahan kompensasi bagi guru, ternyata tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Walaupun kenyataannya, kompensasi dipandang sebagai salah satu instrumen penting untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan (Wisanggeni et al., 2024).

Pada variabel pelatihan dan pengembangan, hipotesis ditolak, yang ditunjukkan dari tabel dengan nilai path coefficient 0,108, t-statistic 1,337, dan p-value 0,182 ($>0,05$). Pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai effect size (f^2) 0,015, dimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan tergolong sangat kecil. Hal ini sebaliknya, dimana pada penelitian Manurung dkk, (2024), ditunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan.

Uji hipotesis kepemimpinan menunjukkan bahwa budaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai path coefficient 0,207, t-statistic 2,629, dan p-value 0,009 ($<0,05$). Nilai effect size (f^2) 0,094, berarti peluang peningkatan kepemimpinan dapat menghasilkan sedikit peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa jika dilakukan upaya peningkatan pada budaya kepemimpinan, maka tidak terlalu berdampak pada peningkatan kinerja di PTS. Hal ini sejalan dengan penelitian Lee dkk. (2024) mengungkapkan adanya efek positif dan signifikan dari faktor kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel manajemen konflik juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai path coefficient 0,813, t-statistic 9,132, dan p-value kurang dari 0,001. Variabel manajemen konflik memiliki nilai effect size (f^2) 0,883. Nilai ini menunjukkan bahwa manajemen konflik memberikan kontribusi paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan dibanding variabel independen lainnya. Hal tersebut menyoroti potensi manfaat dari pengembangan praktik manajemen konflik yang baik dalam manajemen, berdampak pada kinerja karyawan. Temuan penelitian Theresia, dkk, 2018 juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif berpengaruh terhadap kinerja dosen dan tendik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyelidiki dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PTS di Indonesia. Temuan penelitian menunjukkan karyawan mampu bekerja mandiri, menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu, bekerja dengan efektif dan berinisiatif, karena didukung support system yang baik, dan dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang budaya organisasi. Walaupun demikian, ditemukan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek budaya organisasi tertentu, seperti: minimnya pelatihan, adanya masalah dengan rekan kerja, penilaian kinerja tidak adil, serta kerangka kerja penyelesaian konflik yang menghambat kinerja mereka. Temuan penelitian menunjukkan adanya budaya organisasi yang kuat, yang terwujud pada budaya kepemimpinan dan sistem manajemen konflik, jika diimplementasikan secara efektif pada institusi pendidikan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian juga mengungkap beragam perspektif karyawan tentang budaya kepemimpinan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin sangat mendukung karyawan untuk bekerja dalam tim, walaupun berpotensi kaya konflik. Ketika konflik terjadi, jika pemimpin tidak memberi tekanan atau ancaman pada pembuat konflik, maka berdampak pada tidak terselesaikannya konflik. Temuan kunci dari analisis ini adalah bahwa budaya organisasi yang mendorong implementasi manajemen konflik menjadi *leverage factor* untuk meningkatkan kinerja. Komunikasi yang baik, prosedur yang jelas, dengan tugas yang tidak tumpang tindih menjadi factor penting untuk meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif, yang menegaskan pentingnya iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja dosen/tendik.

Hal yang menarik dalam temuan penelitian ini terkait kompensasi dan penghargaan. Ditengah keterbatasan PTS sebagai organisasi non-profit, ditemukan bahwa praktik kompensasi yang adil dan kompetitif adalah penting untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja dengan baik. Hal ini ditunjukkan melalui struktur penggajian yang transparan, system penghargaan dan kompensasi sesuai kontribusi, demikian juga sistem bonus dan lembur yang telah terkomunikasikan dengan baik kepada karyawan. Temuan ini menjadi anomali, karena umumnya sektor pendidikan, tidak mampu menawarkan gaji dan tunjangan lain yang kompetitif bagi karyawannya, sehingga adakalanya terlihat mereka yang bekerja pada sektor ini memiliki komitmen lebih rendah dari yang bekerja di sektor *profit*. Tetapi pada penelitian ini menunjukkan bahwa pada institusi pendidikan, yang dikelola dengan budaya kerja yang baik, maka kinerja tidak semata dipengaruhi besaran gaji yang kompetitif, tetapi dipengaruhi sistem kompensasinya. Hal ini sejalan dengan penelitian Faridhatun Nafi'ah dkk

(2025), dimana sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berdampak positif terhadap perilaku kerja produktif.

Kinerja memperoleh skor rata-rata 4, dimana kinerja memiliki kategori pengukuran yang baik. Faktor-faktor yang mendukung kinerja dosen/tendik dari hasil penelitian adalah adanya budaya kepemimpinan dan budaya manajemen konflik. Oleh karena itu, budaya kepemimpinan dan manajemen konflik perlu tetap dipertahankan dan terus ditingkatkan, karena berpengaruh terhadap kinerja dosen/tendik.

Beragam persepsi tentang budaya organisasi di kalangan karyawan PTS, hal ini menunjukkan kompleks dan rumitnya dinamika tempat kerja, termasuk pada dunia pendidikan. Lingkungan kerja yang positif dan inklusif dapat terwujud dengan mengetahui pengaruh faktor-faktor budaya terhadap persepsi karyawan. Penelitian selanjutnya hendaknya memisahkan responden dosen dan tendik. Dengan mengetahui budaya yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja masing-masing dosen ataupun tendik, maka akan diketahui perspektif, sikap, dan tindakan mereka dalam berkinerja, sehingga akan mempermudah pimpinan memandu jalannya organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

REFERENSI

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127.
- Amel, E. L., Manning, C. M., Daus, C. S., & Quinn, M. (2024). Organizational culture. *Fostering Sustainability in Higher Education*, 15–33
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: A case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>
- Asamoah, D., Shahrill, M., & Abdul Latif, S. N. (2024). Teachers' perceptions of school assessment climate and realities of assessment practices in two educational contexts. *Frontiers in Education*, 9, 1278187. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1278187>
- Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 100057. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100057>
- Benedicta S. L. dan Samuel Y. A., 2025, Person-centred analysis on the influence of organizational culture on employee job performance, *Cogent Social Sciences* 2025, VOL. 11, NO. 1, 2526008
- Cheng, J. Y.-J., & Groysberg, B. (2020). How corporate cultures differ around the world. *Harvard Business Review*, 8, 8-11. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=57732>
- Dabale, W. P., Jagero, N., & Nyauchi, M. (2014). The relationship between training and employee performance: The case of Mutare City council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 61. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i4.6620>
- Fakhar, S., Iqbal, I., & Gulzar, M. (2014). Impact of organizational culture on. Employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56–64

- Garengo, P., & Betto, F. (2024). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: A longitudinal case study. *Production Planning & Control*, 35(2), 151–169. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2058431>
- Gerson, G., Sangapan, L. H., Sangapan, A. H. Manurung (2025). Pengaruh Strategi Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Relasional Karyawan, Vol 1, No.2, Jurnal Strategis dan Sumber Daya Manusia
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., & Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155(PA), 113396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396>
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance. (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi. Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49–64. <https://doi.org/10.5296/bms.v6i1.7804>
- Lee, K. J., & Choi, S. Y. (2023). *Resourceful and demanding attributes of organisational culture, employee satisfaction, and organisational performance of large R&D intensive firms in the US*, 1–14. Technology Analysis & Strategic Management
- Lee, J. Y., Kim, S., Noh, S., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2024). Paradoxical organizational culture, authoritarian leadership, and international firm performance: Evidence from international firms in China. *Journal of International Management*, 30(1), 101117. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101117>
- Mensah, J. E. (2019). Impact of organizational culture on organizational performance at CAL Bank, Takoradi branch (Doctoral dissertation, University of Cape Coast)
- Nafi'ah, Faridhatun dkk, 2025, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi <https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/jurmie>, Volume 2, Nomor 7, Bulan Juli, Halaman : 164-169
- Nguyen, N. Y., Hang, T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organizational performance: Empirical evidence from an. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Rabea Mansour, A., Mahmoud Hassan, R., & Mohamed Mohamed, F. (2023). Organizational culture and its influence on staff nurses empowerment. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(4), 375–385. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2023.326736>
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646–661
- Sağnak, M., Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior, 2017, The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol. 17, Iss. 4, pp. 1101-17.
- Silva, A. J., Burgette, A. R., & da Costa, J. F. (2024). Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators.

- Sustainability*, 16(5), 2198. <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tedla, T. B. (2016). *The impact of organizational culture on corporate performance* [Doctoral dissertation]. Walden University
- Theresia, L., dkk. 2018, The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
- Theresia, L., & Bangun R., 2018, The Influence of Teacher Certificate, Job Satisfaction and Motivation on the Teacher's Performance, International Journal of Economic Research Volume 15 (Number 1):225-237.
- Wisanggeni, D. H., Saputra, D. D., & Prasetyo, T. (2024). Analisis kompensasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan: Kajian literatur. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v3i3.4630>
- Wiśniewska, M. Z., & Grudowski, P. (2024). The culture of excellence and its dimensions in higher education. *The TQM Journal*, 36(2), 593–615. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0325>
- Yuan, C.-K., & Lee, C.-Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.534>