

Volume 10 Nomor 2 Agustus 2025
E-ISSN 2541-0938 P-ISSN 2657-1528

JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI
JURKAMI

JURKAMI

VOLUME 10
NOMOR 2

SINTANG
AGUSTUS
2025

DOI
10.31932

E-ISSN
2541-0938
P-ISSN
2657-1528

**STRATEGI SDM SEBAGAI MEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

Ifit Citraningtyas[✉], Yunikewaty², Fitria Husnatarina³

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Palangka Raya, Indonesia¹²

Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Palangka Raya, Indonesia³

[✉]Corresponding Author Email: maphinmantosy@gmail.com

Author Email: ifitcitraningtyas@gmail.com

Abstract:

Article History:

Received: January 2025

Revision: June 2025

Accepted: July 2025

Published: August 2025

Keywords:
Organizational Culture, Human Resource Strategy, Employee Performance, Mediation.

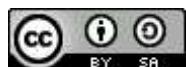
This research aims to know the mediating role of human resource (HR) strategy in the relationship between organizational culture and employee performance at the Balai Monitor SFR Kelas I Surabaya. Amid the shift in human resource management from individual operational efficiency to overall organizational effectiveness, this study evaluates how strategic HR practices influence organizational outcomes. Using a quantitative approach and the population in this study was all employees of the Class I Surabaya Radio Frequency Spectrum Monitoring Center, totaling 128 people. Determination of the number of samples was carried out using Isaac's sample determination table and obtained 97 employees. The study employs Partial Least Squares (PLS) analysis to test hypotheses regarding the direct and indirect relationships between organizational culture, HR strategy, and performance. The findings show that HR strategy significantly mediates the influence of organizational culture on employee performance, underscoring the importance of aligning HR functions with organizational goals. This study provides insights for public sector organizations seeking to improve performance through strategic HR initiatives and highlights the importance of building an adaptive organizational culture. These findings reinforce that organizations that can build a strong, participatory, and results-oriented work culture will create an environment conducive to the development of adaptive and quality HR strategies.

Abstrak:

Sejarah Artikel
Diterima: Januari 2025
Direvisi: Juni 2025
Disetujui: Juli 2025
Diterbitkan: Agustus 2025

Kata kunci:
Budaya Organisasi Strategi, Sumber Daya Manusia, Kinerja Pegawai, Mediasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran mediasi strategi sumber daya manusia (SDM) dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya. Dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya yang berjumlah 128 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan tabel penentuan sampel dari Isaac dan diperoleh 97 pegawai. Penelitian ini menggunakan analisis Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hipotesis mengenai hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi, strategi SDM, dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi SDM secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang menegaskan pentingnya keselarasan antara fungsi SDM dan tujuan organisasi. Studi ini dapat memberikan wawasan bagi organisasi sektor publik yang ingin meningkatkan kinerja melalui inisiatif SDM strategis serta menyoroti pentingnya membangun budaya organisasi yang adaptif. Temuan ini menguatkan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya kerja yang kuat, partisipatif, dan berorientasi pada hasil akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan strategi SDM yang adaptif dan berkualitas.





How to Cite: Ifit Citraningtyas, Yunikewaty, Fitria Husnatarina. 2025. *STRATEGI SDM SEBAGAI MEDIASI PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI*. Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI), 10 (2) DOI : [10.31932/jpe.v10i2.4383](https://doi.org/10.31932/jpe.v10i2.4383)

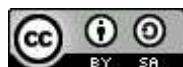
PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pegawai memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik, pencapaian sasaran strategis, dan legitimasi institusi di mata masyarakat (Prasojo et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga harus dipandang sebagai bagian dari pengelolaan organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks ini, peran budaya organisasi dan strategi sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen krusial yang dapat memengaruhi kinerja secara signifikan.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan komitmen pegawai, mendorong keterlibatan, serta menciptakan sinergi antarunit dalam mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2021). Dalam banyak penelitian, budaya organisasi terbukti memiliki korelasi positif dengan kinerja pegawai, baik dalam hal produktivitas, loyalitas, maupun inovasi kerja (Wibowo, 2022; Rukmana & Yulianita, 2021). Di sisi lain, budaya organisasi yang lemah, tidak jelas, atau tidak didukung oleh pimpinan dapat menimbulkan konflik nilai, penurunan motivasi kerja, serta resistensi terhadap perubahan (Widodo et al., 2022).

Namun demikian, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung dan linier. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa terdapat variabel mediasi yang memperkuat atau bahkan memediasi hubungan tersebut, salah satunya adalah strategi sumber daya manusia (Fitriasari & Hakim, 2023). Strategi SDM mencerminkan bagaimana organisasi mengelola manusia sebagai aset strategis, termasuk dalam hal perekrutan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Ketika strategi SDM disusun dan diimplementasikan dengan selaras terhadap nilai budaya organisasi, maka akan tercipta kohesi kerja yang berdampak positif pada peningkatan kinerja individu maupun tim (Supriyanto et al., 2022).

Dalam studi yang dilakukan oleh Handayani et al. (2022), ditemukan bahwa strategi SDM yang berbasis kompetensi memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui penguatan budaya kerja kolaboratif. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Azmi dan Hasibuan (2023), yang menyatakan bahwa efektivitas budaya organisasi akan lebih terasa ketika strategi SDM dirancang adaptif dan mendukung dinamika internal organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melihat strategi SDM bukan hanya sebagai sistem administratif, melainkan sebagai instrumen strategis yang berperan menghubungkan nilai budaya dengan hasil kerja yang terukur.



Di sisi lain, riset tentang keterkaitan antara budaya organisasi, strategi SDM, dan kinerja pegawai di sektor publik, khususnya di instansi teknis seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya, masih relatif terbatas. Sebagian besar kajian terdahulu lebih banyak difokuskan pada instansi pendidikan, pelayanan kesehatan, atau birokrasi pemerintahan pusat. Sementara itu, lembaga teknis dengan karakteristik kerja berbasis regulasi dan pengawasan seperti balai monitor justru jarang menjadi objek kajian empiris (Rahmat & Susanto, 2021). Hal ini menunjukkan adanya gap riset yang perlu diisi, yaitu bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat diperkuat atau dimediasi oleh strategi pengelolaan SDM di lingkungan kerja yang bersifat teknis dan regulatif.

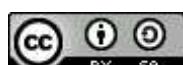
Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada fokus kontekstual dan integrasi variabel mediasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya melihat hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja, studi ini menempatkan strategi SDM sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut. Pendekatan ini selaras dengan konsep resource-based view, yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana sumber daya internal, khususnya manusia, dikelola dan dimanfaatkan secara strategis (Barney, 2021; Boxall & Purcell, 2022). Dengan menelusuri peran strategi SDM sebagai mediator, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran hubungan antar variabel, tetapi juga mengidentifikasi mekanisme kerja yang menjelaskan proses pengaruh budaya terhadap hasil kerja pegawai.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya manajemen SDM strategis dalam organisasi pemerintah yang berbasis tugas pengawasan teknis, di mana keberhasilan kerja sangat bergantung pada kepatuhan prosedural, kemampuan teknis, serta kejelasan peran dan tanggung jawab. Dalam situasi seperti ini, strategi pengembangan SDM yang tidak selaras dengan budaya kerja akan menimbulkan disonansi organisasi, yang pada akhirnya menghambat pencapaian kinerja optimal. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan secara praktis, tidak hanya untuk memperkaya literatur manajemen publik, tetapi juga sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan internal organisasi pemerintah.

Dengan demikian, masalah utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai yang diduga dipengaruhi oleh kelemahan dalam integrasi budaya organisasi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan strategi SDM sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis Partial Least Square (PLS-SEM), penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris dan kontribusi teoretis terhadap pemahaman mekanisme hubungan antar variabel dalam konteks organisasi pemerintah teknis di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian merupakan suatu pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data guna menjawab pertanyaan penelitian secara logis dan terukur. Dalam studi ini, jenis penelitian



yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang memanfaatkan data berbentuk angka untuk mendeskripsikan fenomena serta menganalisis hubungan antar variabel (Creswell & Creswell, 2022). Penelitian ini juga memiliki karakteristik eksplanatori (explanatory research) karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel budaya organisasi (X), strategi sumber daya manusia (Z) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y).

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan metode survei sebagai teknik pengumpulan data. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data kuantitatif adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert, yang disebarluaskan langsung kepada responden, yakni pegawai yang bekerja di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dalam satu waktu tertentu (point-in-time), sehingga penelitian ini tergolong dalam jenis survey cross-section (Sekaran & Bougie, 2021).

Untuk mengukur dan menganalisis hubungan antar variabel, penelitian ini

menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji model kompleks dengan jumlah sampel sedang, serta dapat menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel laten (Hair et al., 2021). Selain data kuantitatif, penelitian ini juga memperkaya temuannya dengan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara terstruktur terhadap beberapa pegawai sebagai informan untuk memberikan penjelasan kontekstual terhadap hasil temuan statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya yang berjumlah 128 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan tabel penentuan sampel dari Isaac dan Michael sebagaimana disarikan oleh Zikmund et al. (2020), yaitu pada taraf kesalahan 5%. Berdasarkan acuan tersebut, jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 97 orang.

Tabel 1: Penentuan Jumlah Sampel

Bagian	Perhitungan	Responden
Bidang Tata Usaha	$35 \times 97 ; 128$	27 orang
Bidang FU	$23 \times 97 ; 128$	17 orang
Bidang administrasi Keuangan dan Kepegawaian	$32 \times 97 ; 128$	24 orang
Jabatan Fungsional	$16 \times 97 ; 128$	12 orang
Tenaga Kontrak	$22 \times 97 ; 128$	17 orang
Jumlah		97 orang

Sumber: data olahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif variabel bertujuan untuk menggambarkan dan menginterpretasikan makna dari masing-masing variabel penelitian beserta indikator dan item pernyataannya. Proses ini

dilakukan dengan menyajikan distribusi frekuensi, persentase, serta nilai rerata (mean) dari tanggapan responden atas setiap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yang

berkisar dari nilai 1 hingga 5, dengan arti sebagai berikut: 1 = sangat tidak setuju/sangat tidak baik, 2 = tidak setuju/tidak baik, 3 = netral/cukup, 4 = setuju/baik, dan 5 = sangat setuju/sangat baik. Skala ini memungkinkan peneliti untuk mengukur intensitas atau tingkat persetujuan responden terhadap setiap item pernyataan secara kuantitatif (Creswell & Creswell, 2022).

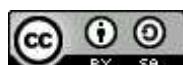
Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas tiga konstruk utama, yaitu: budaya organisasi (X), strategi sumber daya manusia (Z), dan kinerja pegawai (Y). Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang dirancang berdasarkan teori-teori kontemporer serta hasil kajian empiris terdahulu. Deskripsi masing-masing variabel dijabarkan sebagai berikut.

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini merujuk pada kerangka kerja konseptual yang dikembangkan oleh Schein (1990), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai hasil dari pembelajaran dalam menghadapi permasalahan eksternal dan integrasi internal. Asumsi tersebut telah terbukti efektif dan diterima secara kolektif sebagai cara yang sah untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam konteks organisasi, serta diajarkan kepada anggota baru sebagai norma perilaku. Dalam penelitian-penelitian terbaru, budaya organisasi diukur melalui dimensi seperti nilai-nilai bersama, norma kerja, kepemimpinan simbolik, serta komitmen terhadap visi organisasi (Robbins & Judge, 2021; Widodo et al., 2022). Indikator dalam penelitian ini mencakup persepsi pegawai terhadap kekompakan tim, keterbukaan komunikasi, adaptasi terhadap

perubahan, serta dukungan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Strategi sumber daya manusia (Z) dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi. Strategi SDM didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk menyelaraskan kebutuhan pegawai dengan tujuan strategis organisasi (Boxall & Purcell, 2022). Pendekatan strategis dalam manajemen SDM mencakup aspek rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, serta pengelolaan talenta. Dalam konteks sektor publik, strategi SDM yang baik harus adaptif terhadap nilai budaya organisasi dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pelayanan (Supriyanto et al., 2022). Indikator dalam pengukuran variabel ini mencakup persepsi pegawai terhadap sistem pengembangan karir, efektivitas pelatihan, kejelasan tugas dan peran, serta dukungan manajerial terhadap pertumbuhan profesional.

Adapun variabel kinerja pegawai (Y) diartikan sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan indikator efektivitas kerja. Kinerja dalam konteks organisasi publik tidak hanya mencakup hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga mencakup dimensi kualitas pelayanan, kedisiplinan, kolaborasi, serta inovasi dalam bekerja (Wibowo, 2022; Prasojo et al., 2023). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan, pencapaian target kerja, kemampuan dalam bekerja sama, serta ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja.



Dengan menyajikan hasil deskriptif dari ketiga variabel tersebut, penelitian ini berupaya memahami secara lebih menyeluruh persepsi responden terhadap budaya organisasi, strategi SDM, dan kinerja yang terjadi di lingkungan Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya. Nilai rerata dari setiap item

Tabel 2: Hasil Uji Deskriptif

Variabel	Item	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Mean
Budaya Organisasi (X)	X1	0	0	5	38	54	4,50
	X2	0	1	5	41	50	4,44
	X3	0	0	7	41	49	4,43
	X4	0	0	9	51	37	4,28
	X5	1	9	19	48	20	3,79
	X6	0	1	17	53	26	4,07
	Rerata						4,25
Strategi SDM (Z)	Z1	0	0	13	58	26	4,13
	Z2	0	2	9	45	41	4,28
	Z3	0	0	8	47	42	4,35
	Z4	0	1	13	46	37	4,22
	Z5	0	2	12	40	43	4,27
	Z6	0	1	13	38	45	4,30
	Z7	0	0	10	41	46	4,37
	Z8	0	0	11	38	48	4,38
	Rerata						4,28
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0	0	18	40	39	4,21
	Y2	0	0	16	43	38	4,22
	Y3	0	0	10	48	39	4,29
	Y4	0	1	15	41	40	4,23
	Y5	0	1	18	42	36	4,16
	Y6	0	2	17	37	41	4,20
	Rerata						4,21

Sumber: data olahan.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap masing-masing variabel, yaitu budaya organisasi (X), strategi sumber daya manusia (Z), dan kinerja pegawai (Y). Penilaian dilakukan berdasarkan rerata jawaban responden menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang skor dari 1 (sangat tidak/setuju/tidak baik) hingga 5 (sangat

digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan umum tanggapan, yang kemudian dapat dibandingkan antar variabel untuk melihat keterkaitannya secara deskriptif sebelum dilakukan analisis inferensial melalui model SEM.

setuju/sangat baik). Data dianalisis berdasarkan distribusi frekuensi, persentase, dan nilai rerata (mean) setiap item pernyataan.

Untuk variabel budaya organisasi, enam butir pernyataan (X1–X6) diajukan kepada responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa skor rerata tertinggi terdapat pada item X1 (4,50) dan skor terendah pada X5 (3,79), dengan nilai

rerata keseluruhan sebesar 4,25. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya menilai budaya organisasi mereka berada dalam kategori sangat baik. Responden cenderung menyepakati bahwa nilai-nilai organisasi, keterbukaan komunikasi, dan kesesuaian norma kerja telah diterapkan secara efektif di lingkungan kerja.

Variabel strategi sumber daya manusia terdiri atas delapan item pernyataan (Z1–Z8). Skor rerata tertinggi berada pada item Z8 (4,38), sedangkan terendah pada Z1 (4,13), dengan rata-rata keseluruhan variabel sebesar 4,28. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai strategi SDM di instansi mereka telah dilaksanakan secara sangat baik, terutama terkait pengelolaan kinerja, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karier. Responden memberikan penilaian positif terhadap kesesuaian strategi SDM dengan kebutuhan dan karakteristik kerja mereka.

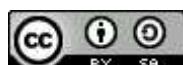
Sementara itu, variabel kinerja pegawai diukur melalui enam item (Y1–

Y6), yang mencerminkan tiga indikator utama yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keinginan pegawai. Skor rerata tertinggi ditemukan pada item Y3 (4,29), dan terendah pada Y5 (4,16), dengan rerata keseluruhan sebesar 4,21. Interpretasi ini menunjukkan bahwa para pegawai secara umum menunjukkan kinerja yang sangat baik, baik dari sisi penyelesaian tugas, efisiensi, maupun kemauan bekerja dan kontribusi terhadap unit kerja. Secara umum, seluruh variabel penelitian berada dalam kategori sangat baik dengan rerata skor di atas 4,00. Hal ini memperlihatkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap budaya kerja yang berlaku, strategi pengelolaan SDM yang dijalankan, serta kinerja mereka sendiri dalam pelaksanaan tugas. Nilai-nilai budaya organisasi dan dukungan strategi SDM yang kuat dapat menjadi faktor pendorong yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja yang bersifat teknis seperti Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya.

Tabel 3: Evaluasi Model Pengukuran dan Model Struktural

Jenis Evaluasi	Indikator	Budaya Organisasi	Strategi SDM	Kinerja Pegawai
Validitas Konvergen	Average Variance Extracted (AVE)	0,596	0,819	0,766
Validitas Diskriminan	\sqrt{AVE} (Diagonal Tebal) Korelasi Konstruk	0,772 0,732 0,747	0,732 0,905 0,930	0,747 0,930 0,875
Reliabilitas Konstruk	Cronbach's Alpha Composite Reliability R-Square (Strategi SDM)	0,771 0,854 0,535	0,944 0,958	0,938 0,952
Goodness of Fit Model	R-Square (Kinerja Pegawai) Q ² Predictive Relevance (Q ² Total)			0,874 0,942

Sumber: data olahan.

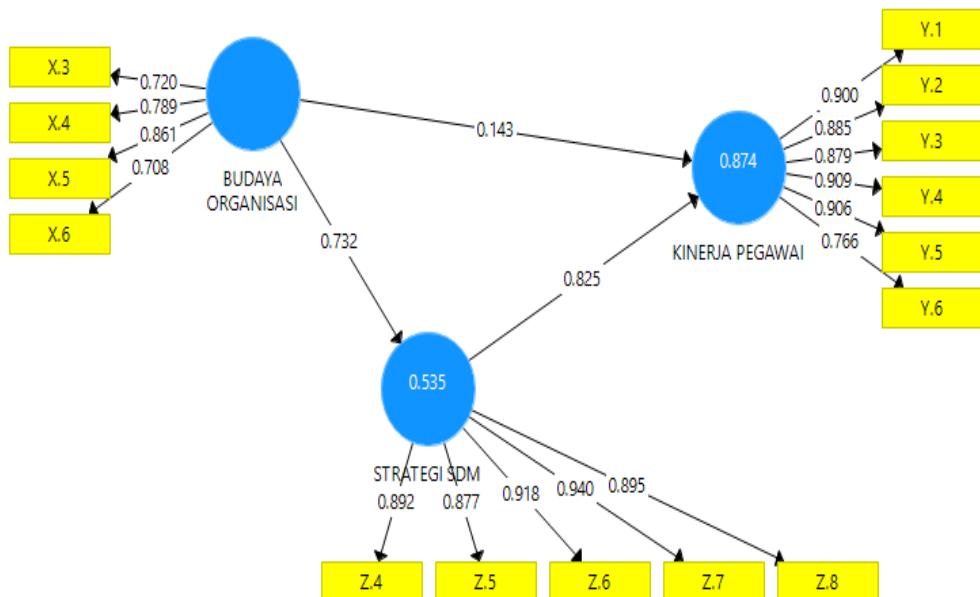


Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh nilai AVE $> 0,50$, menandakan bahwa indikator telah mencerminkan konstruk dengan baik. Validitas diskriminan juga telah terpenuhi karena nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan dalam format tebal diagonal) lebih tinggi dari korelasi antar konstruk lainnya. Ini berarti setiap konstruk mampu dibedakan secara empiris satu sama lain. Dari sisi reliabilitas, seluruh konstruk menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability $> 0,70$, sehingga instrumen dapat dikatakan konsisten dan andal untuk mengukur masing-masing variabel laten.

Evaluasi terhadap model struktural memperlihatkan bahwa R-Square variabel endogen Strategi SDM sebesar 0,535 dan Kinerja Pegawai sebesar 0,874. Dengan perhitungan Q^2 sebesar 0,942 atau 94,2%, model memiliki kemampuan prediktif yang

sangat baik. Ini menunjukkan bahwa 94,2% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan strategi SDM, sementara sisanya 5,8% berasal dari faktor lain di luar model. Secara keseluruhan, model telah memenuhi seluruh kriteria pengukuran dan struktural, dan dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis.

Pengujian koefisien jalur pada penelitian ini menguji hubungan antara variabel Budaya organisasi, Strategi SDM dan Kinerja Pegawai. Dari hasil pengujian ditemukan bahwa terdapat satu hubungan yang tidak signifikan. Sesuai dengan *rule of thumb* pengujian model struktural, dimana hubungan antar variabel yang dianggap memiliki pengaruh yang signifikan adalah dengan nilai t-statistik $> 1,96$ pada $\alpha = 0,05$. Hasil ini akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.



Gambar 1.
Diagram Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung
Sumber: data olahan

Tabel 4: Hasil Pengujian Hipotesis Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	P-Value	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,143	1,977	0,049	Signifikan
H2	Budaya Organisasi → Strategi SDM	0,732	11,631	0,000	Signifikan
H3	Strategi SDM → Kinerja Pegawai	0,825	14,149	0,000	Signifikan
H4	Budaya Organisasi → Strategi SDM → Kinerja Pegawai (Mediasi)	0,603	9,081	0,000	Signifikan

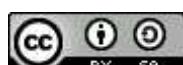
Sumber: data olahan.

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya. Pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,143 dengan nilai t-statistic sebesar 1,977 dan p-value 0,049. Meskipun pengaruhnya tidak terlalu besar, nilai signifikansi yang memenuhi syarat pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang dapat dibuktikan secara statistik antara budaya organisasi yang dijalankan dalam instansi dengan kinerja pegawai. Hal ini memperkuat asumsi dasar bahwa sistem nilai, norma, dan praktik yang berkembang dalam lingkungan kerja mampu membentuk perilaku dan hasil kerja individu yang terlibat di dalamnya.

Budaya organisasi bukan hanya menjadi elemen simbolik atau atribut administratif, melainkan elemen aktif yang menentukan bagaimana pegawai bertindak, berinteraksi, dan menyelesaikan tugas yang diemban. Di Balai Monitor Kelas I Surabaya, budaya organisasi yang cenderung menekankan pencapaian hasil,

keterbukaan komunikasi, serta orientasi pada disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang mendorong kinerja yang optimal. Pegawai yang bekerja dalam iklim budaya yang mendukung cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, menjaga kualitas kerja, serta memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu bahkan lebih cepat dari tenggat yang ditetapkan.

Penemuan ini konsisten dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (1990), di mana budaya organisasi dipahami sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok kerja untuk mengatasi tantangan eksternal dan internal, yang kemudian diajarkan sebagai cara yang benar untuk memahami dan merespons berbagai permasalahan organisasi. Dalam praktiknya, budaya organisasi yang sehat menciptakan stabilitas perilaku, mengarahkan perhatian pada tujuan kolektif, dan memperkuat ikatan psikologis antarpegawai. Robbins dan Judge (2021) juga menyatakan bahwa budaya yang kuat dan adaptif mampu meningkatkan loyalitas



pegawai dan memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi.

Penelitian oleh Widodo et al. (2022) mendukung hal ini dengan temuan bahwa budaya kerja berbasis nilai profesionalisme dan kolaborasi memiliki korelasi signifikan terhadap produktivitas pegawai sektor publik. Dalam konteks birokrasi teknis seperti Balai Monitor, di mana pekerjaan bersifat terstruktur dan berbasis pada standar regulasi yang ketat, nilai-nilai organisasi menjadi pedoman utama dalam membentuk cara kerja dan orientasi hasil dari pegawai. Penerapan budaya kerja yang menekankan target kinerja melalui Sistem Kinerja Pegawai (SKP), penguatan karakter disiplin, serta adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan mencerminkan budaya organisasi yang produktif.

Selain itu, budaya organisasi yang mendorong pengembangan diri melalui pelatihan rutin menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kualitas kerja individu. Studi oleh Prasojo et al. (2023) juga menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh penguatan budaya kerja, termasuk kejelasan peran, nilai integritas, dan sikap inovatif. Oleh karena itu, budaya organisasi yang terbentuk di Balai Monitor bukan hanya berfungsi sebagai aturan tidak tertulis, tetapi sebagai sistem nilai yang mendorong kinerja melalui internalisasi makna kerja yang tinggi dalam diri pegawai. Secara empiris, hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin kuat nilai-nilai budaya organisasi dijalankan, maka semakin besar dorongan intrinsik pegawai untuk bekerja secara optimal dan memberikan hasil kerja terbaik.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap strategi sumber daya manusia, dengan koefisien jalur sebesar 0,732, t-statistic sebesar 11,631, dan p-value sebesar 0,000. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dan terinternalisasi dengan kuat dalam sebuah institusi akan mendorong terbentuknya strategi SDM yang efektif, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Artinya, dalam konteks Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya, semakin positif budaya organisasi yang diterapkan, maka akan semakin berkualitas pula strategi pengelolaan SDM yang dikembangkan oleh manajemen. Hal ini dapat dijelaskan melalui keterkaitan antara nilai-nilai dominan dalam organisasi, seperti integritas, profesionalisme, dan inovasi, dengan berbagai aspek kebijakan SDM, seperti perencanaan karir, pelatihan, sistem penghargaan, hingga evaluasi kinerja. Budaya organisasi yang adaptif dan partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penciptaan strategi SDM yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam membentuk sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi.

Hasil ini sejalan dengan pandangan teori Strategic Human Resource Management (SHRM) yang dikemukakan oleh Boxall dan Purcell (2022), yang menekankan pentingnya keterkaitan antara strategi bisnis dan manajemen SDM agar tercipta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks sektor publik, budaya organisasi merupakan fondasi penting yang menentukan arah dan bentuk strategi SDM. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan mendorong perumusan kebijakan SDM yang progresif, misalnya melalui penguatan sistem pelatihan berbasis kebutuhan,

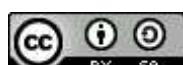
perencanaan pengembangan kompetensi, dan pembentukan sistem penghargaan yang adil. Penelitian oleh Supriyanto et al. (2022) juga mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka dan partisipasi aktif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas strategi SDM di instansi pemerintah.

Selain itu, studi oleh Fitriasari dan Hakim (2023) menggarisbawahi bahwa strategi SDM yang efektif tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi dasar moral dan perilaku kolektif pegawai. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya bertindak sebagai latar belakang normatif, tetapi sebagai pendorong struktural dan operasional dari arah kebijakan SDM yang dijalankan organisasi. Balai Monitor Surabaya, misalnya, secara konsisten menerapkan pelatihan lintas bagian dan kewajiban minimal 20 jam pembelajaran setiap tahun, menunjukkan bahwa strategi SDM dibentuk dan dijalankan berdasarkan nilai budaya yang menekankan pada pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kompetensi. Strategi ini sejalan dengan arah budaya organisasi yang menekankan pentingnya profesionalitas dan efisiensi dalam pelayanan publik. Penerapan Sistem Kinerja Pegawai (SKP) yang berbasis target kerja dan dinilai bulanan juga merupakan manifestasi strategi SDM yang lahir dari budaya kerja yang berorientasi hasil.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang berkembang dalam suatu instansi memiliki peran strategis dalam membentuk arah dan kualitas strategi SDM. Budaya organisasi bukan hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga mempengaruhi bagaimana organisasi mengelola sistem dan kebijakan

pengembangan manusia secara keseluruhan. Dalam model struktural penelitian ini, hubungan antara budaya organisasi dan strategi SDM terbukti sangat kuat, yang berarti bahwa penguatan budaya organisasi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam membangun sistem pengelolaan SDM yang lebih strategis dan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Jika strategi SDM disusun tanpa memperhatikan budaya yang berkembang, maka akan terjadi ketidaksesuaian antara kebijakan dan realitas kerja, yang pada akhirnya menghambat efektivitas implementasi kebijakan tersebut. Oleh karena itu, hasil hipotesis ini memberikan dasar empiris bahwa organisasi publik seperti Balmon Surabaya perlu terus memperkuat nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi sebagai fondasi dari strategi pengelolaan SDM yang efektif dan relevan

Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa strategi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya. Koefisien jalur sebesar 0,825 dengan nilai t-statistic 14,149 dan p-value 0,000 menandakan bahwa hubungan antara strategi SDM dan kinerja pegawai sangat kuat dan signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi SDM yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dapat dicapai. Dalam konteks ini, strategi SDM mencakup aspek-aspek penting seperti sistem rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, sistem evaluasi dan penilaian kinerja yang objektif, serta skema kompensasi yang adil



dan memotivasi. Penerapan strategi-strategi ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi teknis pegawai, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja, loyalitas terhadap organisasi, dan semangat kolaborasi yang sangat penting dalam lingkungan kerja pemerintahan yang bersifat regulatif dan birokratis.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan resource-based view yang dikemukakan oleh Barney (2021), yang menekankan bahwa manusia merupakan sumber daya strategis organisasi yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jika dikelola dengan efektif. Dalam paradigma ini, strategi SDM tidak boleh hanya bersifat administratif, melainkan harus menjadi bagian integral dari perencanaan strategis organisasi. Pegawai yang dikelola melalui pendekatan strategis akan memiliki kejelasan peran, mendapat umpan balik yang membangun, serta memiliki peluang untuk berkembang secara profesional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Studi oleh Handayani et al. (2022) membuktikan bahwa penerapan strategi SDM berbasis kompetensi, seperti pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, secara signifikan meningkatkan output kerja pegawai sektor publik. Selain itu, penelitian oleh Azmi dan Hasibuan (2023) menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang diarahkan melalui strategi formal dan terukur berkorelasi langsung dengan pencapaian target kinerja organisasi. Dalam konteks Balai Monitor Surabaya, penerapan Sistem Kinerja Pegawai (SKP) yang dinilai secara berkala, penyediaan pelatihan daring dan luring minimal 20 jam pelajaran per tahun, serta pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dari pimpinan instansi, merupakan wujud nyata dari strategi SDM yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

Pentingnya strategi SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai juga ditunjukkan dalam penelitian Wibowo (2022), yang menyatakan bahwa strategi manajemen kinerja yang efektif mencakup penetapan target yang jelas, evaluasi berbasis capaian, dan pemberian penghargaan yang proporsional. Ketiga elemen tersebut akan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dalam praktiknya, Balmon Surabaya telah menunjukkan bagaimana implementasi strategi SDM yang baik menciptakan budaya kerja yang produktif. Pimpinan yang memberi ruang dialog, mendengarkan kendala bawahan, dan memberikan umpan balik secara konsisten merupakan bagian dari strategi SDM berbasis empati dan kepemimpinan transformasional yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja. Pegawai merasa dihargai, diberdayakan, dan memiliki peluang untuk berkembang, yang secara langsung berdampak pada hasil kerja yang berkualitas. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengelolaan SDM bukan hanya soal administratif, tetapi menyangkut bagaimana organisasi membangun hubungan manusiawi yang produktif antara individu dan institusi.

Secara keseluruhan, hipotesis ini memberikan penegasan bahwa strategi SDM yang disusun dan dijalankan dengan perencanaan yang baik dan konsisten menjadi fondasi yang kuat bagi peningkatan kinerja pegawai. Dalam kerangka organisasi pemerintah yang dituntut untuk memberikan pelayanan berkualitas dan responsif, penguatan strategi SDM harus menjadi prioritas utama. Oleh karena itu, implikasi dari temuan ini tidak hanya memperkuat landasan teoritis, tetapi juga memberikan

arahuan praktis bagi pengambil kebijakan di sektor publik untuk membangun sistem pengelolaan SDM yang lebih strategis, adaptif, dan berbasis kinerja. Upaya perbaikan kinerja pegawai tidak cukup hanya melalui pengawasan atau perintah formal, tetapi harus dimulai dari perencanaan, pengembangan, dan evaluasi SDM yang menyeluruh dan berbasis strategi.

Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Surabaya. Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,603 dengan t-statistic sebesar 9,081 dan p-value 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut sangat signifikan. Artinya, budaya organisasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan pengaruh yang kuat secara tidak langsung melalui penguatan strategi SDM. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam bahwa nilai-nilai yang hidup dalam organisasi baru akan berdampak maksimal terhadap hasil kerja pegawai jika ditransformasikan ke dalam strategi-strategi pengelolaan SDM yang konkret, seperti sistem pelatihan, pengembangan kompetensi, insentif berbasis kinerja, serta perencanaan karier yang terarah. Dalam konteks ini, strategi SDM bertindak sebagai penghubung struktural yang menjembatani budaya sebagai nilai normatif menuju perilaku kinerja sebagai hasil kerja nyata.

Secara teoritis, hubungan mediasi ini diperkuat oleh pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM), yang memandang bahwa efektivitas budaya

organisasi sangat tergantung pada seberapa besar nilai-nilai budaya tersebut diterjemahkan ke dalam sistem dan kebijakan SDM yang terukur (Boxall & Purcell, 2022). Budaya organisasi yang baik—seperti nilai integritas, tanggung jawab, inovasi, dan kerja sama—akan sulit berdaya guna jika tidak didukung dengan strategi SDM yang mengakomodasi dan mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut dalam kebijakan organisasi sehari-hari. Dalam studi Fitriasari dan Hakim (2023), ditemukan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja cenderung tidak signifikan jika tidak didukung oleh strategi SDM yang mampu mentransformasikan nilai-nilai budaya ke dalam kebijakan rekrutmen, pelatihan, penilaian kerja, dan sistem penghargaan. Oleh karena itu, peran mediasi strategi SDM menjadi sangat penting karena menjelaskan mekanisme proses bagaimana budaya organisasi dapat berdampak nyata terhadap perilaku kerja dan capaian kinerja pegawai.

Dalam praktik di Balai Monitor Surabaya, hal ini terlihat jelas dari bagaimana budaya kerja yang menekankan pentingnya pencapaian kinerja, kolaborasi lintas bagian, dan pembelajaran berkelanjutan direalisasikan melalui kebijakan SDM yang konkret. Misalnya, setiap pegawai wajib mengikuti pelatihan dengan total minimal 20 jam pelajaran per tahun, yang diselenggarakan secara daring maupun luring. Ini menunjukkan bahwa nilai budaya yang menekankan pembelajaran dan pengembangan profesional diterjemahkan ke dalam strategi pelatihan yang sistematis. Selain itu, penerapan Sistem Kinerja Pegawai (SKP) dengan monitoring berkala merupakan bentuk strategi SDM berbasis target dan evaluasi yang sejalan dengan nilai budaya



kerja yang berorientasi pada hasil. Kepemimpinan yang partisipatif, di mana pimpinan secara aktif mendengarkan masalah bawahan dan memberikan arahan solutif, merupakan cerminan budaya komunikasi terbuka yang dikonkretkan dalam strategi manajemen SDM yang suportif dan transformatif. Semua kebijakan ini memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui jalur strategi SDM.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian oleh Supriyanto et al. (2022), yang menyatakan bahwa strategi SDM yang dirancang berdasarkan nilai budaya organisasi memiliki efek signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja pegawai. Mereka menekankan bahwa strategi SDM berfungsi sebagai operasionalisasi budaya, yang mengubah nilai-nilai abstrak menjadi program kerja nyata yang mampu menggerakkan perilaku individu. Demikian pula, studi oleh Handayani et al. (2022) menegaskan bahwa pengaruh budaya terhadap hasil kerja pegawai akan optimal jika nilai-nilai budaya tersebut menjadi dasar dalam setiap keputusan manajerial di bidang SDM, mulai dari perekrutan hingga promosi jabatan. Dengan kata lain, pengaruh budaya terhadap kinerja bukanlah hubungan yang langsung dan linier, tetapi bersifat kompleks dan bergantung pada bagaimana budaya tersebut ditransformasikan melalui fungsi manajerial, khususnya strategi pengelolaan SDM.

Secara keseluruhan, hipotesis keempat ini mengukuhkan posisi strategi SDM sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam model struktural penelitian. Dengan nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung budaya terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa

dampak budaya organisasi akan lebih optimal jika diinternalisasikan dan direalisasikan melalui strategi pengelolaan SDM yang terstruktur dan terencana. Implikasi dari temuan ini sangat penting bagi organisasi publik, karena menekankan bahwa upaya membangun budaya organisasi yang baik tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai jika tidak disertai kebijakan SDM yang mendukung nilai-nilai tersebut secara sistemik. Oleh karena itu, manajemen organisasi, khususnya di sektor pemerintahan, perlu menempatkan strategi SDM sebagai kanal utama untuk merealisasikan budaya organisasi ke dalam tindakan, perilaku kerja, dan pada akhirnya, hasil kinerja yang terukur.

PENUTUP

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui strategi sumber daya manusia sebagai variabel mediasi. Temuan ini menguatkan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya kerja yang kuat, partisipatif, dan berorientasi pada hasil akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan strategi SDM yang adaptif dan berkualitas. Strategi SDM terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja, khususnya jika diarahkan pada sistem pelatihan, pengembangan karir, penilaian kerja yang objektif, serta insentif berbasis prestasi. Selain itu, budaya organisasi yang diinternalisasi dalam sistem manajemen kinerja turut memperkuat semangat kerja pegawai, kedisiplinan, dan komitmen terhadap tujuan institusi. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan objek yang

hanya berfokus pada satu instansi vertikal di sektor komunikasi dan informatika, sehingga generalisasi hasil ke unit pemerintahan lain dengan karakteristik berbeda harus dilakukan secara hati-hati. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan tidak mengeksplorasi aspek kualitatif seperti dinamika hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan, dan konteks organisasi yang lebih mendalam. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) agar dapat menangkap dimensi pengalaman kerja dan persepsi pegawai secara lebih komprehensif. Saran praktis bagi manajemen organisasi, khususnya instansi pemerintah, adalah pentingnya menjadikan budaya organisasi sebagai fondasi utama dalam merancang strategi SDM. Strategi yang berhasil adalah strategi yang tidak hanya berbasis regulasi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai yang hidup dalam organisasi. Diperlukan konsistensi dalam menyelaraskan visi budaya organisasi dengan kebijakan SDM yang responsif terhadap kebutuhan pegawai serta tantangan eksternal. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai secara berkelanjutan dan memberikan kontribusi nyata bagi pelayanan publik yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Azmi, R., & Hasibuan, R. (2023). Strategi SDM berbasis digital dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 5(1), 56–67. <https://doi.org/10.31219/osf.io/xyz12>

Barney, J. B. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Fitriasari, F., & Hakim, S. (2023). Strategi sumber daya manusia dalam memperkuat budaya kerja kolaboratif sektor pemerintahan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 10(1), 65–77. <https://jurnal.stkippersada.ac.id/jurnal/index.php/JPE/article/view/548>

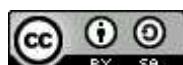
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Handayani, E., Sulistiyani, T., & Maulana, H. (2022). Pengaruh strategi SDM berbasis kompetensi terhadap kinerja ASN di daerah otonom. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(2), 99–115.

Prasojo, E., Wicaksono, I., & Andriani, S. (2023). Reformasi birokrasi berbasis budaya organisasi: Studi pada instansi pemerintah Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 20(1), 10–25. <https://doi.org/10.22212/jian.v20i1.1274>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Rukmana, D., & Yulianita, N. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap



kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 112–121.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.

Supriyanto, A., Nurdiansyah, A., & Raharjo, S. (2022). Peran strategi SDM dalam mediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Administrasi*, 17(1), 78–93.

Wibowo, S. (2022). *Manajemen kinerja* (6th ed.). RajaGrafindo Persada.

Widodo, A., Santoso, B., & Kusuma, H. (2022). Dampak budaya organisasi terhadap perilaku kerja dan inovasi pegawai ASN. *Jurnal Administrasi dan Organisasi Publik*, 9(1), 34–48.