

# Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai: Studi Pada SKPD Kota Tasikmalaya

**Annisa Nur Hidayah Sitorus<sup>1</sup>, Dedi Kusmayadi<sup>2</sup>, Apip Supriadi<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Siliwangi, Indonesia

---

## ARTICLE INFO

### **Article history:**

Received Dec 9, 2025

Revised Dec 20, 2025

Accepted Jan 02, 2025

---

### **Keywords:**

Work environment  
Organizational culture  
Compensation  
Workload  
Employee productivity

---

## ABSTRACT

The productivity of government employees is influenced by various internal organizational factors that must be effectively managed to enhance overall public sector performance. This study aims to analyze the effects of work environment, organizational culture, compensation, and workload on employee productivity within the Regional Work Units (SKPD) of Tasikmalaya City. A quantitative approach was employed using a survey method involving 250 employees selected through proportioned stratified random sampling. Data were analyzed using path analysis. The findings indicate that the work environment, organizational culture, compensation, workload, and employee productivity are all categorized as very good. Partially, each of the four independent variables shows a positive and significant effect on employee productivity. Simultaneously, the work environment, organizational culture, compensation, and workload also exert a positive and significant influence on productivity. These results highlight the importance of strengthening a conducive work environment, developing a positive organizational culture, particularly through the internalization of the BerAKHLAK values, which enhancing performance-based compensation systems, and improving workload management to boost employee productivity within the SKPD of Tasikmalaya City.

*This is an open access article under the CC BY-NC license.*



---

### **Corresponding Author:**

Annisa Nur Hidayah Sitorus,  
Magister Manajemen, Program Pascasarjana,  
Universitas Siliwangi, West Java, Indonesia.  
Email: [annisasitorus1@gmail.com](mailto:annisasitorus1@gmail.com)

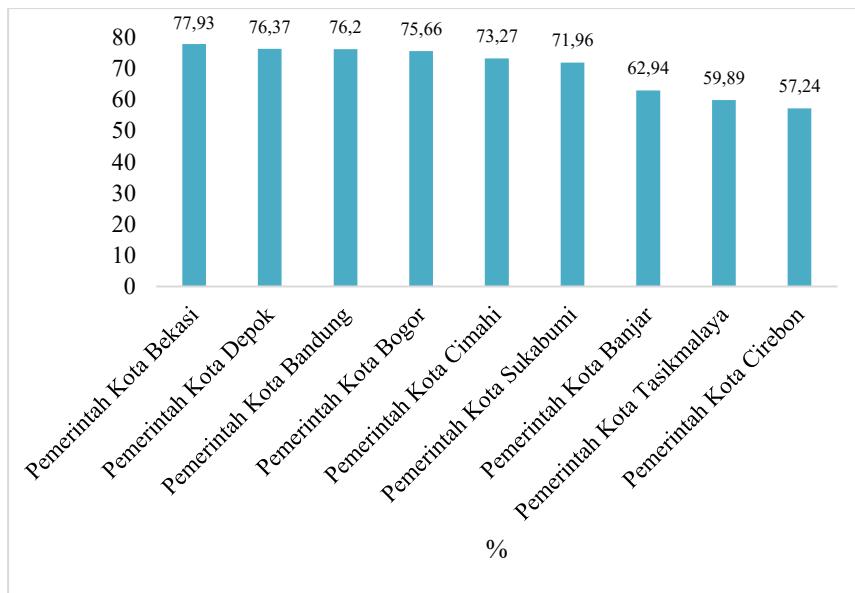
---

## 1. PENDAHULUAN

Dinamika tata kelola pemerintahan modern menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai variabel kunci yang menentukan daya saing dan efektivitas organisasi publik. Dalam konteks pemerintahan, kualitas SDM memiliki peran penting dalam mewujudkan prinsip-prinsip good governance seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi (Kaufman, et al., 2009). Salah satu instrumen yang mencerminkan kualitas tata kelola SDM di sektor publik adalah SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), yang mengukur integrasi perencanaan, penganggaran, dan pelaporan kinerja organisasi pemerintah.

Provinsi Jawa Barat, yang secara konsisten meraih predikat A dalam SAKIP pada 2020 hingga meningkat pada 2023 (BKD Jabar, 2024), menunjukkan komitmen kuat terhadap peningkatan kualitas SDM dan akuntabilitas kinerja. Namun, data Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tingkat kota menunjukkan variasi signifikan. Kota Tasikmalaya mencatat nilai 59,89%, peringkat kedua terbawah dari delapan pemerintah kota di Jawa Barat, lebih rendah dibandingkan

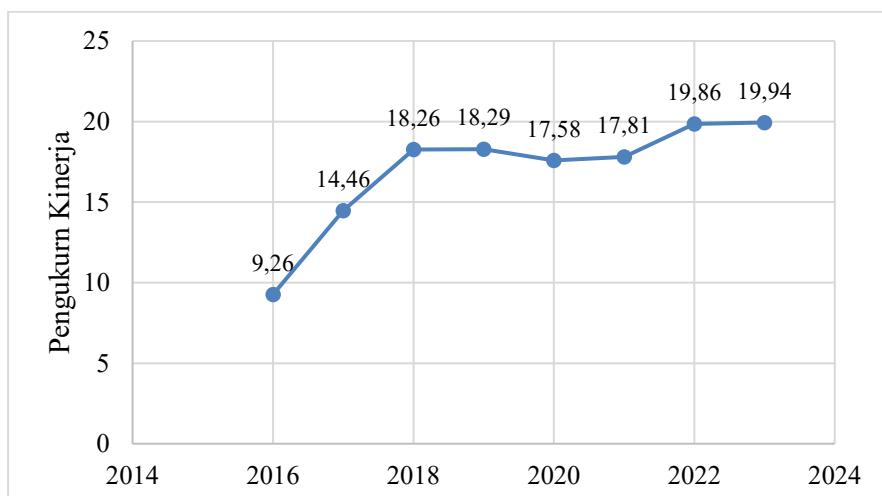
Kota Banjar yang mencapai 62,94%. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara target tata kelola provinsi dan kondisi aktual profesionalitas SDM pada pemerintah kota.



**Gambar 1. Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota di Jawa Barat Tahun 2023**

Sumber: BKPSDM Kota Tasikmalaya, 2024

Kinerja instansi pemerintah Kota Tasikmalaya berdasarkan indikator pengukuran kinerja 2017–2023 menunjukkan tren fluktuatif. Meskipun peningkatan terjadi pada 2021–2023, penurunan yang sebelumnya sempat muncul menjadi sinyal perlunya evaluasi faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi produktivitas pegawai. Produktivitas sendiri merupakan perbandingan antara output dan input (Hasibuan dalam Nurhidayah et al., 2020), dan menjadi indikator utama efektivitas organisasi publik (Yunus & Titien, 2013, p. 112). Tingkat produktivitas yang rendah akan berdampak langsung pada capaian kinerja, kualitas layanan publik, serta kemampuan organisasi dalam memenuhi tuntutan masyarakat.



**Gambar 2. Indikator Pengukuran Kinerja dari Tahun 2017 Sampai 2022**

Sumber : BKPSDM Kota Tasikmalaya, 2024

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa produktivitas pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja. Lingkungan kerja yang tidak tertata, ruang gerak sempit, atau fasilitas pendukung yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja pegawai (Yuliawan & Nurrohman, 2021). Budaya organisasi yang tidak solid dapat menghambat keselarasan tujuan dan motivasi kerja (Robbins dalam Dewi, 2021). Kompensasi yang tidak adil atau tidak berbasis kinerja terbukti menurunkan motivasi dan produktivitas (Zaelani dkk., 2024). Sementara itu, beban kerja yang berlebihan atau tidak proporsional dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan efektivitas pegawai (Munandar dalam Trisnawaty & Parwoto, 2020).

Meskipun banyak studi telah meneliti faktor-faktor tersebut, sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji satu atau dua variabel secara parsial, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai interaksi berbagai faktor internal organisasi terhadap produktivitas pegawai pada sektor publik, khususnya pada level pemerintah daerah. Selain itu, penelitian mengenai produktivitas aparatur dengan memasukkan empat variabel utama, lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja, masih terbatas pada konteks pemerintahan daerah di Jawa Barat.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Tasikmalaya yang memiliki tuntutan tinggi dalam penyediaan pelayanan publik bagi seluruh wilayah kota. Kompleksitas tugas SKPD menuntut produktivitas pegawai yang optimal, sehingga faktor-faktor internal organisasi perlu diidentifikasi secara lebih sistematis. Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara simultan pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja terhadap produktivitas pegawai SKPD di Kota Tasikmalaya.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi faktor eksternal yang berperan signifikan dalam membentuk perilaku, kenyamanan, dan produktivitas pegawai. Menurut Nitisemito (dalam Thalibana, 2022), lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas, baik berupa kondisi fisik maupun hubungan sosial di tempat kerja. Lingkungan fisik seperti tata ruang, pencahayaan, ventilasi, temperatur, dan kelengkapan fasilitas berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Apabila kondisi fisik tersebut tertata dengan baik, pegawai akan bekerja lebih nyaman, mengurangi kelelahan, serta meningkatkan ketepatan dan efektivitas kerja.

Selain aspek fisik, lingkungan kerja nonfisik atau lingkungan sosial juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap performa pegawai. Lingkungan sosial mencakup hubungan antarpegawai, komunikasi dengan pimpinan, serta dukungan tim kerja. Farizki (dalam Silalahi, 2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan hubungan interpersonal yang harmonis dapat meningkatkan semangat, motivasi, dan efisiensi penyelesaian tugas. Dengan demikian, lingkungan kerja yang positif tidak hanya mempengaruhi proses pelaksanaan pekerjaan tetapi juga berdampak pada kualitas dan produktivitas output yang dihasilkan.

Lebih jauh, produktivitas memiliki hubungan erat dengan dinamika lingkungan kerja. Wijaya dan Manurung (2021) menyatakan bahwa perubahan produktivitas dari waktu ke waktu dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, salah satunya kondisi lingkungan dan iklim kerja yang dialami pegawai. Lingkungan kerja yang baik dapat mempercepat penyelesaian beban kerja dan menurunkan tingkat stres, sementara lingkungan yang buruk dapat memperlambat proses kerja serta menurunkan kualitas hasil. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan kerja menjadi aspek krusial bagi organisasi publik untuk memastikan peningkatan kinerja pegawai.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam mengarahkan perilaku mereka dalam bekerja. Robbins (dalam Dewi, 2021) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai bersama yang dianut anggota organisasi dan dijadikan pedoman dalam berperilaku sehari-hari. Budaya yang kuat membantu menciptakan

keselarasan antara tujuan organisasi dan perilaku pegawai, sehingga meningkatkan konsistensi tindakan dalam mencapai tujuan strategis. Dalam konteks organisasi sektor publik, budaya kerja bukan hanya membentuk etika kerja, tetapi juga menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan keterikatan pegawai terhadap institusi. Budaya yang menekankan kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi secara maksimal. Penelitian Astuti (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan penghargaan atas kinerja memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Nilai-nilai budaya ini menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional maupun peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks pemerintahan Indonesia, penguatan budaya ASN melalui internalisasi nilai "BerAKHLAK", yang meliputi berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, menjadi langkah penting untuk meningkatkan standar etika dan produktivitas pegawai. Nilai ini diproyeksikan sebagai fondasi budaya kerja nasional yang mampu meningkatkan kualitas kinerja birokrasi. Madjidu (2022) menegaskan bahwa budaya kerja yang terinternalisasi dengan baik dapat memperkuat koordinasi, menekan konflik internal, serta mendorong peningkatan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan penghargaan atas kontribusi pegawai terhadap organisasi. Menurut Yuliawan dan Nurrohman (2021), kompensasi meliputi segala bentuk balas jasa yang diterima pegawai, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan tunjangan maupun nonfinansial seperti penghargaan dan kesempatan pengembangan karier. Sistem kompensasi yang jelas, adil, dan transparan sangat diperlukan agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai. Hayatun dan Ernawati (2022) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi pegawai dan mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Ketika pegawai merasa kompensasi mereka sepadan dengan beban dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, dorongan intrinsik untuk bekerja dengan lebih baik akan meningkat. Hal ini berkontribusi pada produktivitas, efisiensi kerja, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Selain itu, kompensasi yang berbasis kinerja (performance-based compensation) semakin diperlukan dalam organisasi modern, terutama di sektor publik. Zaelani et al. (2024) menjelaskan bahwa kompensasi yang disesuaikan dengan capaian kerja memungkinkan organisasi mendorong budaya meritokrasi dan akuntabilitas. Dengan demikian, sistem kompensasi yang dirancang secara strategis tidak hanya meningkatkan produktivitas pegawai tetapi juga mendukung terwujudnya good governance.

### **Beban Kerja**

Beban kerja merupakan tuntutan tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam rentang waktu tertentu. Munandar (dalam Trisnawaty & Parwoto, 2020) mendefinisikan beban kerja sebagai sekumpulan aktivitas yang menuntut kesiapan fisik, mental, dan emosional pegawai untuk menyelesaiakannya. Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tekanan psikologis dan risiko kelelahan, sementara beban kerja yang proporsional membantu pegawai bekerja dengan lebih fokus dan efektif. Oleh karena itu, manajemen beban kerja menjadi aspek penting dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Beban kerja yang tidak seimbang, seperti tugas yang terlalu banyak atau tidak sesuai dengan kompetensi pegawai, dapat memengaruhi kesehatan fisik maupun mental, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas. Penelitian Trisnawaty dan Parwoto (2020) menunjukkan bahwa beban kerja berlebih meningkatkan stres kerja dan mengurangi kemampuan pegawai dalam menjaga kualitas hasil kerja. Volume kerja yang besar, tuntutan waktu yang ketat, serta ketidakjelasan job description sering kali menjadi penyebab utama tingginya beban kerja dalam organisasi publik.

Sebaliknya, ketika beban kerja dikelola dengan baik, melalui distribusi tugas yang proporsional, kejelasan peran, dan dukungan manajerial, pegawai dapat bekerja dengan lebih produktif dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan pandangan Sunyoto (dalam Trishawaty & Parwoto, 2020) yang menyatakan bahwa beban kerja ideal mendorong keseimbangan antara kapasitas pegawai dan tuntutan pekerjaan, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang efektif merupakan faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas pegawai, terutama di instansi pemerintah yang memiliki tuntutan pelayanan publik tinggi.

### 3. METODE PENELITIAN

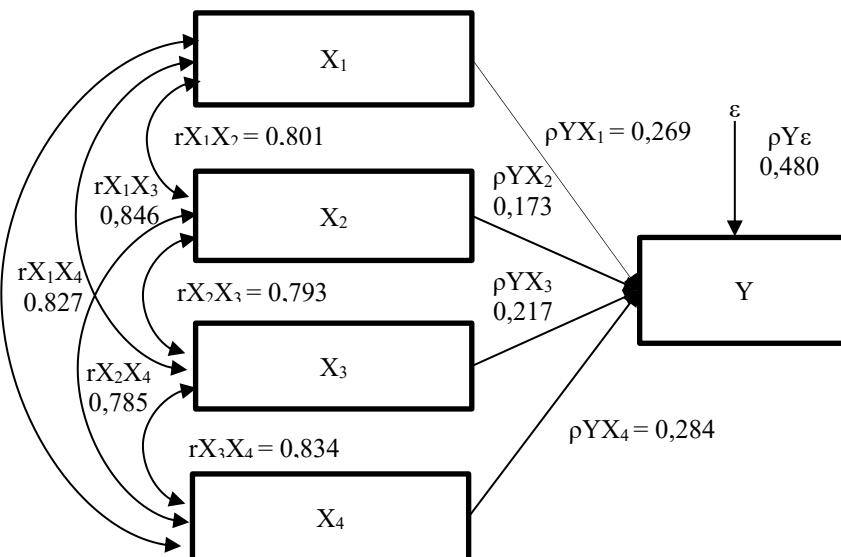
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data melalui survei untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan kompensasi terhadap produktivitas pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Tasikmalaya. Penelitian mencakup lima variabel utama, yaitu empat variabel independen—lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2), beban kerja (X3), dan kompensasi (X4)—serta satu variabel dependen, yaitu produktivitas pegawai (Y). Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan definisi teoritis dan indikator terukur dengan skala Likert lima poin. Populasi penelitian terdiri dari 495 pegawai fungsional SKPD, dengan sampel 250 responden yang diperoleh melalui teknik proportioned random sampling menggunakan rumus Slovin (5% margin of error).

Data penelitian diperoleh melalui dua jenis sumber, yaitu data primer dari penyebaran kuesioner tertutup kepada responden, serta data sekunder melalui studi kepustakaan. Instrumen penelitian diuji melalui serangkaian uji kualitas data, meliputi uji validitas menggunakan corrected item-total correlation dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, untuk memastikan akurasi dan konsistensi internal pengukuran. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan prosedur standar survei kuantitatif, serta penerapan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terkait seluruh indikator variabel.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama. Pertama, analisis deskriptif menggunakan rating scale untuk menggambarkan kecenderungan masing-masing variabel melalui interpretasi skor responden. Kedua, analisis inferensial menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, termasuk penghitungan koefisien korelasi, koefisien jalur, serta koefisien determinasi sebagai ukuran kontribusi variabel independen terhadap dependen. Seluruh proses analisis statistik dilakukan dengan perangkat lunak SPSS untuk memastikan ketepatan perhitungan dan ketelitian metodologis sesuai standar publikasi ilmiah internasional.

### 4. HASIL PENELITIAN

Hasil tanggapan presepsi pada 250 pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya, dilakukan analisa dengan teknik analisa jalur. Berikut ini merupakan hasil analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 3, sebagai berikut.

**Gambar 3. Hasil Analisa Jalur**

Berdasarkan hasil uji analisis jalur, maka besar pengaruh antar variabel penelitian, dapat dilihat pada tabel 1, sebagai berikut.

**Tabel 1. Hubungan Antar Variabel**

Hubungan	Hasil	Pengaruh
<b>Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Produktifitas Pegawai</b>		
Pengaruh langsung	0,072	7,2
Pengaruh tidak langsung melalui $X_2$	0,037	3,7
Pengaruh tidak langsung melalui $X_3$	0,049	4,9
Pengaruh tidak langsung melalui $X_4$	0,063	6,3
Total Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Produktifitas Pegawai	0,222	22,2
<b>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktifitas Pegawai</b>		
Pengaruh langsung	0,030	3,0
Pengaruh tidak langsung melalui $X_1$	0,037	3,7
Pengaruh tidak langsung melalui $X_3$	0,030	3,0
Pengaruh tidak langsung melalui $X_4$	0,039	3,9
Total Budaya Organisasi Terhadap Produktifitas Pegawai	0,136	13,6
<b>Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Pegawai</b>		
Pengaruh langsung	0,047	4,7
Pengaruh tidak langsung melalui $X_1$	0,049	4,9
Pengaruh tidak langsung melalui $X_2$	0,030	3,0
Pengaruh tidak langsung melalui $X_4$	0,051	5,1
Total Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Pegawai	0,178	17,8
<b>Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktifitas Pegawai</b>		
Pengaruh langsung	0,081	8,1
Pengaruh tidak langsung melalui $X_1$	0,063	6,3
Pengaruh tidak langsung melalui $X_2$	0,039	3,9
Pengaruh tidak langsung melalui $X_3$	0,051	5,1
Total Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktifitas Pegawai	0,234	23,4
Total lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi dan beban kerja terhadap produktifitas pegawai	0,769	76,9
Residual Struktural	0,231	23,1

Berdasarkan Tabel 1, besar pengaruh lingkungan kerja secara langsung terhadap produktivitas pegawai sebesar 7,2%. Besar pengaruh lingkungan kerja secara tidak langsung melalui budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai sebesar 3,7%. Besar pengaruh lingkungan kerja secara tidak langsung melalui kompensasi terhadap produktivitas pegawai sebesar 4,9%. Besar pengaruh lingkungan kerja secara tidak langsung melalui beban kerja terhadap produktivitas pegawai sebesar 6,3%. Sehingga total pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 22,2%.

Besar pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap produktivitas pegawai sebesar 3%. Besar pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung melalui lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai sebesar 3,7%. Besar pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung melalui kompensasi terhadap produktivitas pegawai sebesar 3%. Besar pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung melalui beban kerja terhadap produktivitas pegawai sebesar 3,9%. Sehingga total pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 13,6%.

Besar pengaruh kompensasi secara langsung terhadap produktivitas pegawai sebesar 4,7%. Besar pengaruh kompensasi secara tidak langsung melalui lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai sebesar 4,9%. Besar pengaruh kompensasi secara tidak langsung melalui budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai sebesar 3%. Besar pengaruh kompensasi secara tidak langsung melalui beban kerja terhadap produktivitas pegawai sebesar 5,1%. Sehingga total pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 17,8%.

Besar pengaruh beban kerja secara langsung terhadap produktivitas pegawai sebesar 8,1%. Besar pengaruh beban kerja secara tidak langsung melalui lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai sebesar 6,3%. Besar pengaruh beban kerja secara tidak langsung melalui budaya organisasi terhadap produktivitas pegawai sebesar 3,9%. Besar pengaruh beban kerja secara tidak langsung melalui kompensasi terhadap produktivitas pegawai sebesar 5,1%. Sehingga total pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kerja baik secara langsung dan tidak langsung sebesar 23,4%. Sehingga Total lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi dan beban kerja terhadap produktifitas pegawai sebesar 76,9% dan residu struktural sebesar 23,1%.

Dilakukannya uji t dan uji F untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berpengaruh signifikan atau tidak. Berikut ini merupakan hasil uji t, dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Uji t**

No	Variabel	t	Sig.
1	X <sub>1</sub>	4,130	0,000
2	X <sub>2</sub>	3,451	0,001
3	X <sub>3</sub>	2,527	0,012
4	X <sub>4</sub>	3,925	0,000

Sumber: Data primer diolah SPSS.

Berdasarkan hasil uji t, besar t-hitung dan nilai probabilitas untuk pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y, sebesar 4,130 dan 0,000. Besar t-hitung dan nilai probabilitas untuk pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y, sebesar 3,451 dan 0,001. Besar t-hitung dan nilai probabilitas untuk pengaruh X<sub>3</sub> terhadap Y, sebesar 2,527 dan 0,012. Besar t-hitung dan nilai probabilitas untuk pengaruh X<sub>4</sub> terhadap Y, sebesar 3,925 dan 0,000.

Berikut ini merupakan data hasil uji F, dapat dilihat pada Tabel 3, sebagai berikut.

**Tabel 3. Hasil Uji F**

F	Sig.
163,839	0,000

Sumber: Data primer diolah SPSS.

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 3, didapat bahwa nilai probabilitas dan Fhitung untuk pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 163,83 dan 0,000.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil analisis jalur, diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai SKPD di Kota Tasikmalaya. Temuan ini menunjukkan bahwa variasi peningkatan pada kualitas lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Arah pengaruh positif mempertegas bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dialami pegawai, semakin tinggi pula produktivitas yang mereka hasilkan.

Secara teoretis, pengaruh positif ini dapat dijelaskan melalui kondisi lingkungan kerja fisik yang memenuhi standar kenyamanan. Ruang kerja yang bersih, terang, memiliki ventilasi memadai, serta dilengkapi fasilitas ergonomis (seperti meja dan kursi kerja yang sesuai, komputer yang memadai, serta tata ruang yang terorganisasi) berperan penting dalam menjaga fokus dan mengurangi tingkat kelelahan pegawai. Lingkungan fisik yang mendukung seperti ini memungkinkan pegawai bekerja lebih efisien, sehingga waktu penyelesaian tugas menjadi lebih optimal.

Selain aspek fisik, lingkungan kerja sosial juga memainkan peran signifikan. Ketika organisasi mampu membangun iklim kerja yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi tim yang sehat, dan hubungan interpersonal yang harmonis, maka suasana kerja yang tercipta cenderung lebih kondusif dan menyenangkan. Iklim psikososial yang positif tersebut terbukti meningkatkan semangat kerja, mengurangi konflik, serta mendorong pegawai untuk berpartisipasi lebih aktif dalam proses kerja. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya meningkat secara kuantitatif, tetapi juga secara kualitatif, melalui peningkatan kualitas hasil kerja.

Secara konseptual, temuan ini selaras dengan pandangan Farizki dalam (Silalahi, 2022) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja, baik mendukung maupun tidak—akan memengaruhi kecepatan, kualitas, dan efektivitas penyelesaian beban kerja pegawai. Produktivitas kerja, pada dasarnya, bukan hanya tentang menghasilkan output sebanyak mungkin, tetapi juga bagaimana organisasi mampu memastikan kualitas output yang konsisten melalui pengelolaan faktor-faktor internal seperti lingkungan dan iklim kerja (Wijaya and Manurung 2021).

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman secara sosial dan mendukung secara fisik berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai (Madjidu, 2022; Astuti, 2020).. Penelitian lain turut memperkuat hasil ini, dimana lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (Saputra, Fintariasari, dan Bustami, 2020). Konsistensi temuan antarpenelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai di sektor publik.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil analisis jalur menyebutkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan diterimannya  $H_a$  menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya. Arah pengaruh positif mengindikasikan bahwa ketika terjadi peningkatan budaya organisasi berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai SPKD di Wilayah Kota Tasikmalaya.

Budaya organisasi dengan indikator BerAKHLAK yang merupakan budaya organisasi Aparatur Sipil Negara, berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Mengingat nilai-nilai inti yang terkandung di dalamnya yaitu Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang profesional, etis, dan berdaya saing. Ketika pegawai SKPD menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku kerja sehari-hari, mereka akan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya, terbuka terhadap perubahan, serta mampu bekerja sama secara efektif lintas unit kerja.

Budaya BerAKHLAK juga memperkuat integritas dan loyalitas pegawai terhadap instansi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Selain itu, nilai berorientasi pelayanan mendorong pegawai untuk fokus pada kepuasan publik, yang secara langsung meningkatkan kualitas output kerja. Dengan demikian, penerapan budaya organisasi BerAKHLAK

tidak hanya membentuk karakter individu yang unggul, tetapi juga menciptakan sistem kerja yang produktif dan berkelanjutan. Produktivitas pegawai baik itu peningkatan atau penurunan dipengaruhi salah satunya oleh faktor budaya organisasi yang sesuai dengan kebiasaan pekerja (Wijaya and Manurung 2021).

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan dimana budaya organisasi yang sejalan dan mendukung pekerja dalam melakukan pekerjaannya, berdampak pada peningkatan produktivitas kerja (Arinta, Anah, dan Laili 2023; Mahfudiyanto, 2021). Dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, dengan arah pengaruh positif (Asnora, 2020).

**Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya**  
Berdasarkan hasil analisis jalur menyebutkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, dengan diterimanya H<sub>a</sub> menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya. Arah pengaruh positif mengindikasikan bahwa ketika terjadi peningkatan kompensasi berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai SPKD di Wilayah Kota Tasikmalaya.

Kompensasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, mengingat bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Ketika kompensasi yang diberikan baik berupa gaji pokok, tunjangan kinerja, insentif, maupun fasilitas kerja dirasakan adil, transparan, dan sesuai dengan beban serta tanggung jawab pekerjaan, pegawai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal.

Kompensasi yang memadai juga meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan semangat pegawai dalam mencapai target organisasi. Selain itu, sistem kompensasi yang berbasis kinerja mendorong terciptanya budaya kerja yang kompetitif dan profesional, di mana pegawai berlomba untuk memberikan hasil terbaik. Dengan demikian, kompensasi bukan hanya sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan SKPD.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi untuk berkinerja baik, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah (Hasibuan, 2017). Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai, baik kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial, berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja (Tanjung dan Ainun Mardhiyah, 2023; Purnomo dan Ermi, 2021). Dibuktikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja (Dinillah & Sabil, 2022).

**Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya**  
Berdasarkan hasil analisis jalur menyebutkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, dengan diterimanya H<sub>a</sub> menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya. Arah pengaruh positif mengindikasikan bahwa ketika terjadi peningkatan pada variabel beban kerja berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai SPKD di Wilayah Kota Tasikmalaya.

Beban kerja yang terukur dan proporsional dapat memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Ketika beban kerja disesuaikan dengan kapasitas, kompetensi, dan waktu kerja yang tersedia, pegawai cenderung lebih fokus, termotivasi, dan mampu menyelesaikan tugas dengan efisien. Beban kerja yang tepat juga mendorong pegawai untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan disiplin, serta memperkuat rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Selain itu, distribusi beban kerja yang adil menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen beban kerja yang baik menjadi kunci dalam menciptakan produktivitas yang optimal di lingkungan kerja.

Beban kerja yang terlalu berat dan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja karena pekerja merasa kewalahan dan

kelelahan yang berakibat menurunnya konsentrasi, pengawasan diri, dan akurasi kerja (Diana, 2019). Dampaknya hasil kerja yang diberikan tidak akan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja (Ariani, Ratnasari, dan Tanjung 2020; Khairusy dan Saputra, 2022). Diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan menyebutkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai (Trisnawaty dan Parwoto, 2021).

### **Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Beban Kerja Terhadap Secara Simultan Terhadap Produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya**

Berdasarkan hasil analisis jalur menyebutkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, dengan diterimannya H<sub>a</sub> menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa model penelitian telah sesuai dimana semua variabel penelitian lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya atau dapat menjelaskan produktivitas pegawai. Tetapi dari keempat variabel tersebut, variabel kompensasi memiliki pengaruh paling besar terhadap produktivitas pegawai dengan besar pengaruh 23,4%. Sedangkan total pengaruh keempat variabel tersebut sebesar 76,9%, dengan residu pada penelitian ini sebesar 23,1% yang merupakan pengaruh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

## **5. KESIMPULAN & SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan pada penelitian ini, sebagai berikut.

- 1) Lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja dan produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya termasuk kategori Sangat Baik;
- 2) Secara parsial lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya;
- 3) Secara simultan lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas Pegawai SKPD di wilayah Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan simpulan hasil penelitian maka saran dalam penelitian ini, sebagai berikut.

- 1) Karena lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan beban kerja sudah berada pada kategori sangat baik, instansi disarankan untuk mempertahankan dan memperkuat kebijakan serta praktik yang mendukung keempat faktor tersebut;
- 2) Penilaian kondisi aktual lingkungan kerja di berbagai unit SKPD, termasuk aspek ergonomi, fasilitas, dan kenyamanan kerja perlu dilakukan, dimana dapat digunakan untuk perbaikan fasilitas kerja dan peningkatan kesejahteraan pegawai;
- 3) Budaya organisasi terbukti berpengaruh, instansi dapat meneliti bagaimana nilai-nilai organisasi dan gaya kepemimpinan dapat dikembangkan untuk mendorong produktivitas lebih tinggi. Fokus pada transformasi budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi;
- 4) Instansi dapat merapkan strategi manajemen SDM yang adaptif, seperti sistem insentif berbasis kinerja atau pengaturan beban kerja yang lebih fleksibel yang dapat mendukung peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja pegawai;
- 5) Lakukan pemetaan beban kerja secara lebih rinci, termasuk distribusi tugas, waktu kerja, dan efisiensi proses kerja sehingga dapat membantu instansi dalam merancang sistem kerja yang lebih optimal dan menghindari overload atau underload.

**REFERENSI**

- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 480–493. <Https://Doi.Org/10.33373/Dms.V9i3.2723>
- Arinta, C. O., Anah, L., & Laili, C. N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang. *Journal Of Economic And Management (Jecma)*, 6(2), 207–215. <Https://Doi.Org/10.46772/Jecma.V6i2.1241>
- Asnora, F. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Cv. Akademi Mandiri Medan. *Jurnal Ecobisma*, 7(2), 72–79.
- Astuti, Ria W. 2020. "Pengaruh Pendidikan, Keterampilan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *Jsmbi ( Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia )* 1(1):24–29.
- Dewi, G. Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kota Mojokerto. 6(September), 98–112.
- Diana, Y. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Housekeeping Departement Pada Hotel Bintan Lagoon Resort. *Jurnal Manajemen Tools*, 53(9).
- Dinillah, H., & Sabil, R. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank Abc. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal Of Economics, Management And Banking)*, 8(2), 65. <Https://Doi.Org/10.35384/Jemp.V8i2.270>
- Fathussyaadah, E., & Ardiansyah, A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Vi(2), 1–15.
- Hasibuan, Malayu. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Pt. Bumi Aksara.
- Hayatun, M., & Ernawati, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai. 1(2), 182–192.
- Khairusy, M. A., & Saputra, A. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Keselamatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pegawai Pelabuhan Perikanan Nusantara Karangantu Dikota Serang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(01), 51–70. <Https://Doi.Org/10.47080/Jmb.V4i01.1908>
- Madjidu, A. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 444–462.
- Nurhidayah, Mas'ud, M., & Waluyo, H. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Mamuju.
- Octarini, F., Sihite, M., & Supriyadi, E. (2021). Produktivitas Karyawan Outsource Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus Karyawan Outsource Di Divisi Kartu Kredit Pt Bank Bri ). 8(1), 17–32.
- Purnomo, M., & Ermi, U. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Berkat Anugerah Sejahtera. *Borneo Student Research Eissn: 2721-5725*, 2(2), 1407–1416.
- Saputra, E. F., Finthariasari, M., & Bustami, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. (*Jems*) *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2), 99–105. <Https://Doi.Org/10.36085/Jems.V1i2.912>
- Silalahi, L. M. (2022). Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ( Studi Literature Manajemen Sumber Daya Manusia ). 3(3), 257–269.
- Tanjung, A. F., & Ainun Mardhiyah. (2023). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank Syariah Indonesia. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 3(3), 570–585.
- Thalibana, Y. B. W. (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja ( Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia ). 1(4).
- Trisnawaty, M., & Parwoto. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi 1 Pt Js Jakarta). *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 22(2).
- Trisnawaty, M., & Parwoto, P. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi 1 Pt Js Jakarta). *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 22(2), 84–92. <Https://Doi.Org/10.23917/Dayasaing.V22i2.12361>
- Yuliawan, E., & Nurrohman, F. (2021). Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Orion Cyber Internet. 11(April), 37–50.
- Yunus, & Titien, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Majalengka.
- Zaelani, D., Dayona, G., Wijaya, F., & Sudaryo, Y. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi , Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan ( Studi Ada Pt Atamora Tehnik Makmur Jakarta ). 10(1), 742–749.