

**PENGARUH REMUNERASI DAN FASILITAS KANTOR TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI BUDAYA ORGANISASI
PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI MALANG**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen.

Oleh:

RIO RESTU PRABEKTI

NPM: 22202081026



**PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM MALANG**

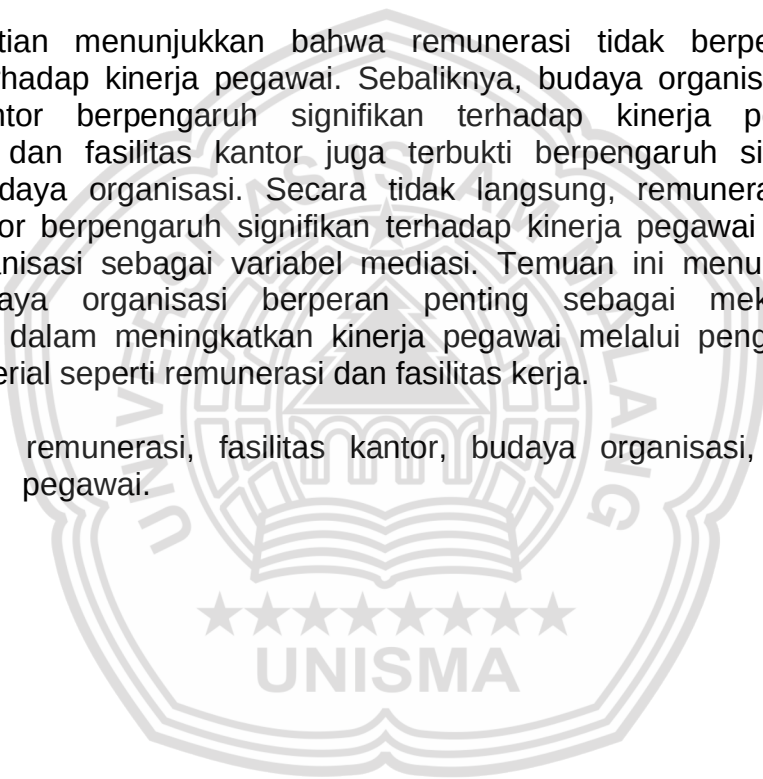
2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh remunerasi dan fasilitas kantor terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang. Penelitian ini juga mendeskripsikan kondisi remunerasi, fasilitas kantor, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 82 pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi dan fasilitas kantor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Remunerasi dan fasilitas kantor juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Secara tidak langsung, remunerasi dan fasilitas kantor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting sebagai mekanisme penghubung dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan faktor manajerial seperti remunerasi dan fasilitas kerja.

Kata kunci: remunerasi, fasilitas kantor, budaya organisasi, kinerja pegawai.

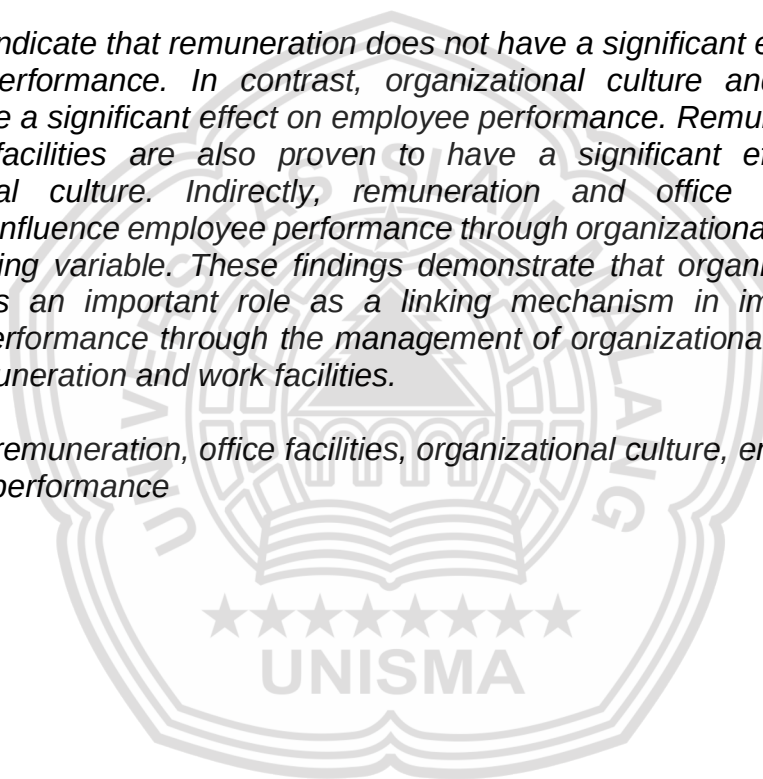


Abstract

This study aims to analyze the effect of remuneration and office facilities on employee performance through organizational culture at the Class I Immigration Office TPI Malang. The study also describes the conditions of remuneration, office facilities, organizational culture, and employee performance, and examines the direct and indirect relationships among these variables. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software. The respondents of this study consisted of 82 employees.

The results indicate that remuneration does not have a significant effect on employee performance. In contrast, organizational culture and office facilities have a significant effect on employee performance. Remuneration and office facilities are also proven to have a significant effect on organizational culture. Indirectly, remuneration and office facilities significantly influence employee performance through organizational culture as a mediating variable. These findings demonstrate that organizational culture plays an important role as a linking mechanism in improving employee performance through the management of organizational factors such as remuneration and work facilities.

Keywords: remuneration, office facilities, organizational culture, employee performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era dinamika global dan transformasi sosial-ekonomi, lembaga pemerintahan seperti Kantor Imigrasi berada di tengah tantangan besar untuk tetap relevan dan efisien dalam menghadapi perkembangan imigrasi dan mobilitas manusia. Sebagai bagian integral dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Kantor Imigrasi tidak hanya dihadapkan pada permasalahan tradisional seputar keamanan nasional dan penanganan administrasi imigrasi, tetapi juga pada tekanan untuk mengadopsi inovasi dan teknologi guna meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan pelayanan yang lebih cepat dan efisien kepada masyarakat.

Kinerja pegawai menjadi elemen kunci yang memandu keberhasilan suatu lembaga pemerintahan, termasuk Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang. Lebih dari sekadar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab rutin, kinerja pegawai saat ini didefinisikan oleh kemampuan dalam beradaptasi dengan perubahan, memanfaatkan teknologi, dan memberikan layanan publik yang efisien serta responsif. Sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah naungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Timur, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang memiliki mandat yang luas untuk menjalankan sebagian besar

tugas pokok dan fungsi Kementerian Hukum dan HAM RI di sektor keimigrasian, terutama di wilayah Jawa Timur.

Tanggung jawab Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang melibatkan penyelenggaraan berbagai fungsi, termasuk aspek informasi dan sarana komunikasi keimigrasian, pengelolaan lalu lintas keimigrasian, penanganan status keimigrasian individu, serta pelaksanaan pengawasan dan penindakan terhadap pelanggaran keimigrasian. Kantor Imigrasi bukan hanya menjadi pusat administrasi imigrasi, melainkan juga menjadi garda terdepan dalam menjaga ketertiban dan keamanan di wilayahnya. Dengan menyediakan layanan yang responsif dan efisien kepada masyarakat, Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang berperan sebagai elemen kritis dalam menjaga integritas keimigrasian sambil memberikan kontribusi positif kepada masyarakat sekitarnya (sumber: kanimmalang.kemenkumham.go.id).

Pentingnya kinerja pegawai di Kantor Imigrasi termanifestasi melalui dampak langsung pada efektivitas dan efisiensi pelayanan imigrasi. Dengan tanggung jawab yang melibatkan penanganan dokumen, pemantauan pergerakan orang, dan penyediaan informasi yang akurat, kinerja pegawai menjelma menjadi fondasi utama bagi integritas dan keamanan nasional. Di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah, keterampilan pegawai dalam mengatasi tantangan kompleks menjadi kunci utama untuk menjamin layanan imigrasi yang berkualitas dan pelayanan publik yang responsif. Kinerja yang optimal dari pegawai

akan mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun, realitanya kinerja pegawai seringkali belum mencapai level yang diharapkan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan (Gap) dalam hal faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Studi yang dilakukan oleh Rahman et al. (2019) menemukan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara penelitian Wijaya dan Suana (2020) justru menunjukkan hasil yang berbeda di mana remunerasi tidak memiliki pengaruh signifikan. Selain itu, penelitian oleh Nurhasanah (2021) mengindikasikan bahwa fasilitas kantor berdampak positif pada kinerja, namun studi Pratama (2022) tidak menemukan hubungan yang signifikan. Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Bukti empiris juga menunjukkan adanya permasalahan kinerja di lingkungan instansi pemerintah. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kementerian Hukum dan HAM tahun 2023, masih terdapat beberapa indikator kinerja yang belum mencapai target, termasuk di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi. Hal ini mengindikasikan perlunya upaya peningkatan kinerja pegawai, termasuk di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang.

Dalam upaya memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, budaya organisasi memegang peranan penting sebagai

variabel intervening. Budaya organisasi dapat menjadi mediator antara faktor-faktor eksternal seperti remunerasi dan fasilitas kantor dengan kinerja pegawai. Schein (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku pegawai. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong motivasi, komitmen, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Sopiah (2018:128), pembentukan, pengembangan, penguatan, atau perubahan budaya organisasi membutuhkan praktik untuk menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik-praktik ini melibatkan langkah-langkah seperti pelatihan budaya, komunikasi nilai-nilai organisasi, dan pengakuan terhadap perilaku yang sejalan dengan budaya yang diinginkan. Integrasi nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi menciptakan lingkungan di mana individu merasa terhubung dengan tujuan dan nilai bersama, meningkatkan identifikasi dan komitmen anggota terhadap organisasi. Praktik-praktik ini menjadi sarana esensial untuk membentuk dan memelihara budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan dalam organisasi. Dengan adanya integrasi nilai budaya, pegawai dapat merasa lebih terhubung dengan visi, misi, dan nilai bersama organisasi.

Penelitian oleh Kusuma dan Rahardja (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara sistem remunerasi dengan kinerja pegawai. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh

Fitriana et al. (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator antara fasilitas kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam menganalisis pengaruh remunerasi dan fasilitas kantor terhadap kinerja pegawai.

Remunerasi, sebagai salah satu variabel eksogen dalam penelitian ini, merupakan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai atas kontribusinya terhadap organisasi. Sistem remunerasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi motivator kuat bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Remunerasi dalam konteks ini merujuk pada sistem penghargaan finansial yang diberikan kepada pegawai di Kantor Imigrasi sebagai bentuk imbalan atas kinerja dan kontribusi pegawai. Sistem remunerasi mencakup komponen-komponen seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya yang dirancang untuk memberikan dorongan dan pengakuan kepada pegawai atas pencapaian pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja.

Dengan menerapkan sistem remunerasi yang sesuai, Kantor Imigrasi bertujuan untuk memotivasi pegawai, meningkatkan produktivitas, dan memastikan bahwa kinerja yang unggul diakui dan dihargai secara proporsional. Faktor remunerasi menjadi penting dalam membentuk motivasi dan loyalitas pegawai, sekaligus merangsang

upaya pegawai dalam memberikan pelayanan imigrasi yang berkualitas tinggi.

Di sisi lain, fasilitas kantor sebagai variabel eksogen kedua, mencakup berbagai sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas kerja pegawai. Fasilitas yang memadai dan ergonomis dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Fasilitas kantor juga memainkan peran integral dalam membentuk kinerja pegawai. Ruang kerja yang optimal, meliputi kantor, ruang pertemuan, dan area kerja bersama, memberikan landasan bagi kolaborasi dan komunikasi efektif antar pegawai. Peralatan kantor yang modern dan handal mendukung efisiensi dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan operasional. Infrastruktur teknologi yang andal tidak hanya meningkatkan keamanan data tetapi juga mempercepat proses kerja. Fasilitas layanan berkontribusi pada kesejahteraan dan kepuasan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang optimal. Menurut Sedarmayanti (2018), fasilitas kerja mencakup alat perkakas, bahan, lingkungan sekitar, metode kerja, dan pengaturan kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Fasilitas kerja yang optimal dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Peralatan yang memadai, kondisi lingkungan yang nyaman, dan metode kerja yang efisien membentuk kondisi kerja yang mendukung motivasi dan semangat kerja pegawai. Keteraturan prosedur kerja dan

fasilitas yang mendukung kerja kelompok juga memperkuat kolaborasi antar pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja bersama.

Berdasarkan temuan dari Rachmawaty dan Pandoyo (2020), remunerasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan fokus dalam judul yang mengangkat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa elemen remunerasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya, dari penelitian Dunggio (2020), budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini relevan dengan judul karena menekankan peran budaya organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Selain itu, penelitian Anita et al. (2022) menunjukkan bahwa fasilitas kantor juga mempengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini mencatat bahwa lingkungan fisik tempat kerja dapat berkontribusi pada kesejahteraan dan efektivitas pegawai. Artinya ketiga temuan tersebut mendukung judul penelitian yang menyelidiki pengaruh remunerasi, dan fasilitas kantor terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, dengan masing-masing faktor memberikan sumbangan penting dalam membentuk konteks kerja yang memengaruhi produktivitas dan kinerja individu.

Wachyuni at al., (2021), melakukan penelitian yang dilaksanakan pada layanan Publik Studi pada institusi pendidikan negeri (Politeknik

Negeri Media Kreatif), bahwa tidak ditemukan pengaruh langsung yang signifikan dari remunerasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Purbasari, dkk, (2024) Budaya organisasi dan remunerasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada institusi pelayanan publik (Politeknik Kesehatan Kemenkes Surabaya). Dasar hasil penelitian yang belum menggambarkan hasil yang konsisten inilah mendorong penulis berminat untuk melakukan penelitian ulang dengan topik yang sama, namun obyek penelitian dilakukan pada Imigrasi Kelas I TPI Malang.

Memahami kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang, penting untuk melihatnya sebagai suatu kesatuan yang kompleks. Remunerasi, fasilitas kantor dan budaya organisasi, bukanlah elemen terpisah; sebaliknya, ketiganya saling terkait dan dapat saling memengaruhi. Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam keterkaitan Pengaruh Remunerasi, dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi dan memahami bagaimana interaksi antara ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini:

- 1) Bagaimana deskripsi dari remunerasi, budaya organisasi, fasilitas kantor, dan kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang?
- 2) Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
- 5) Apakah remunerasi berpengaruh terhadap budaya organisasi?
- 6) Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap budaya Organisasi?
- 7) Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi?
- 8) Apakah fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi?

1.3. Tujuan Masalah

Tujuan penelitian tesis ini adalah sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Selain itu, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan remunerasi, budaya organisasi, fasilitas kantor, dan kinerja pegawai.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
- 4) Untuk menganalisis pengaruh fasilitas kantor terhadap kinerja pegawai.

- 5) Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap budaya organisasi.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh fasilitas kantor terhadap budaya organisasi.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.
- 8) Untuk menganalisis pengaruh fasilitas kantor terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

a) Manfaat Secara Teoritis:

1) Kontribusi pada Teori Manajemen Sumber Daya Manusia:

Penelitian ini dapat memberikan tambahan pada teori manajemen sumber daya manusia dengan memperdalam pemahaman tentang hubungan antara remunerasi, budaya organisasi, fasilitas kantor, dan kinerja pegawai.

2) Pengembangan Teori Budaya Organisasi:

Dengan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori budaya organisasi dan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana nilai-nilai budaya memengaruhi perilaku pegawai.

3) Perkembangan Konsep Kinerja Pegawai:

Temuan penelitian ini dapat membantu dalam mengembangkan konsep kinerja pegawai dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang relevan, seperti remunerasi, budaya organisasi, dan fasilitas kantor.

b) Manfaat Secara Praktis:

1) Pengambilan Keputusan Manajerial yang Lebih Baik:

Hasil penelitian dapat memberikan panduan bagi manajemen Kantor Imigrasi dalam mengambil keputusan yang lebih baik terkait kebijakan remunerasi, pembinaan budaya organisasi, dan perbaikan fasilitas kantor.

2) Optimalisasi Kebijakan Remunerasi:

Penelitian dapat membantu pihak manajemen dalam menyesuaikan kebijakan remunerasi sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat memotivasi pegawai dengan lebih efektif.

3) Pengembangan Program Pengembangan Budaya Organisasi:

Temuan penelitian dapat digunakan untuk merancang program pengembangan budaya organisasi yang dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan pegawai.

4) Investasi Fasilitas Kerja yang Lebih Efisien:

Hasil penelitian dapat memberikan dasar untuk perencanaan dan pengembangan fasilitas kantor yang lebih

efisien, meningkatkan kenyamanan pegawai, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

5) Penyusunan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia:

Pihak manajemen dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, termasuk pelatihan dan pengembangan pegawai.

6) Peningkatan Kualitas Layanan Publik:

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Kantor Imigrasi dapat meningkatkan kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

7) Peningkatan Kesejahteraan Pegawai:

Implementasi rekomendasi penelitian dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, dan mengurangi tingkat turnover.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan Hasil Penelitian

5.1.1 Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

Dari hasil analisis deskriptif dapat dibuat tabel seperti dibawah ini, jelaskan pembahasan dan kesimpulan berdasarkan tabel

Tabel 5. 1 Hasil Skor Variabel Analisa Deskriptif

No	Variabel	Skor
1	Remunerasi	4.34
2	Fasilitas Kantor	4.30
3	Remunerasi	4.34
4	Remunerasi	4.34

Sumber: Data Primer diolah 2026

Tabel 5. 2 Skor Item Tertinggi Analisa Hasil Deskriptif

No	Variabel	Indikator	Item	Skor
1	Remunerasi	Benefid	Saya mendapatkan cuti yang memadai setiap tahun	4.45
2	Fasilitas kantor	Indikator Mempercepat Proses Kerja	Fasilitas kantor mempercepat penyelesaian tugas harian saya	4.40
3	Kinerja Pegawai	Kerja Sama	<i>Saya menunjukkan antusiasme dalam menghadapi tantangan kerja</i>	4.32
4	Budaya Organisasi	Kepribadian	Saya menjaga sopan santun dalam berinteraksi di lingkungan kerja	4,22

Sumber: Data Primer diolah 2026

Tabel 5. 3 Skor Item Terendah Hasil Analisa Deskriptif

No	Variabel	Indikator	Item	Skor
1	Budaya organisasi	Performa	Saya berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi	3.95
2	Kinerja Pegawai	Kuantitas Kerja	Saya mampu menangani beban kerja yang tinggi secara efektif	4.18
4	Fasilitas kantor	Penempatan Ditata dengan Benar	Pernyataan Tata letak fasilitas mendukung alur kerja yang efisien mendapat	4.20
4	Remunerasi	Insentif	Sistem pemberian tunjangan di instansi saya dilakukan secara objektif	4,27

Sumber: Data Primer diolah 2026

Dari Tabel 5.3 yang dapat dijelaskan bahwa Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Malang:

- 1) Secara umum, keempat variabel berada pada kategori tinggi (cenderung setuju– cenderung sangat setuju). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi positif terhadap sistem remunerasi, fasilitas kantor, budaya organisasi, dan kinerja sendiri sesuai dengan yang dirasakan.
- 2) Kekuatan utama organisasi terletak pada:
 - a) Kebijakan benefit (cuti memadai). Cuti dianggap paling memenuhi harapannya, sistem cuti dinilai adil, paling merepresentasikan variabel remunerasi dan mendukung

work-life balance menghargai waktu istirahat tidak hanya uang

b) Fasilitas kantor yang mempercepat proses kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fasilitas kantor berperan sebagai faktor pendukung utama dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja pegawai. Kondisi ini sejalan dengan teori Mangkunegara (2017) dan Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan dan fasilitas kerja yang memadai akan meningkatkan motivasi, efisiensi, serta performa karyawan. Namun demikian, aspek penataan fasilitas (layout) masih perlu dioptimalkan agar alur kerja menjadi lebih efisien.

c) Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Malang dalam

menjaga kualitas kerja, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bertanggung jawab, menjalin kerjasama, dan menunjukkan antusiasme dalam menghadapi tantangan. Namun, aspek inisiatif masih perlu ditingkatkan karena Sebagian pegawai cenderung menunggu arahan atasan.

d) Nilai kepribadian berupa sopan santun dalam interaksi

kerja, Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Malang menunjukkan kesadaran diri, kepribadian positif,

orientasi tim, dan performa kerja yang cukup baik. Namun, aspek keagresifan (semangat menyampaikan pendapat dan kontribusi aktif) masih relatif lebih rendah dibanding indikator lain. Hal ini menunjukkan budaya organisasi sudah positif, tetapi masih perlu diperkuat terutama dalam hal keberanian berpendapat dan kontribusi aktif terhadap tujuan organisasi.

Organisasi sudah memiliki sistem remunerasi dan fasilitas kantor serta budaya kerja yang sesuai kebutuhan, sehingga kinerja pegawai dipersepsikan berada pada kategori cenderung sangat setuju oleh Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Malang. Namun, untuk mencapai kinerja optimal dan berkelanjutan, organisasi perlu memperbaiki aspek budaya organisasi (kontribusi aktif), penataan fasilitas, serta objektivitas sistem insentif

5.1.2 Pembahasan Hasil Analisis Statistik Inferensial

Dalam uji analisis jalur (*path analysis*) antara variabel Remunerasi dan Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi, diperoleh hasil bahwa setiap variabel menunjukkan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Hasil analisis pada bab sebelumnya selanjutnya dibahas dengan mengaitkan temuan penelitian terhadap teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Pembahasan ini bertujuan

untuk menjelaskan makna dari setiap hubungan antar variabel dalam model penelitian, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran remunerasi, fasilitas kantor, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu, bagian ini juga menafsirkan hasil pengujian hipotesis untuk melihat kesesuaian antara temuan empiris dengan kerangka pemikiran yang telah dibangun. Dengan demikian, pembahasan dilakukan secara sistematis berdasarkan hubungan antar variabel sesuai hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

1) Remunerasi Terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Remunerasi Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa remunerasi diukur melalui empat indikator utama, yaitu *benefit*, gaji, tunjangan, dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan Indikator Kepribadian, performa, orientasi team dan kesadaran diri, maka hipotesis yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi diterima. Ini berarti sistem imbalan yang diterapkan organisasi tidak hanya berdampak pada aspek individual, tetapi juga ikut membentuk pola nilai, sikap, dan perilaku kolektif di lingkungan kerja.

Secara deskriptif, remunerasi berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi sangat baik terhadap sistem imbalan. Aspek kecukupan hak cuti, kesesuaian gaji dengan tanggung jawab, kepuasan terhadap gaji pokok, serta tunjangan jabatan dinilai paling tinggi. Sementara itu, indikator terkait insentif berbasis kinerja dan pemahaman mekanisme pemberian insentif meskipun tetap tinggi, memiliki nilai relatif lebih rendah. Hal ini memberi sinyal bahwa sistem sudah baik, tetapi transparansi dan kejelasan mekanisme masih bisa diperkuat agar efek psikologisnya terhadap perilaku organisasi semakin optimal.

Di sisi lain, budaya organisasi juga berada pada kategori tinggi. Pegawai menilai bahwa nilai profesionalisme, etika, keterbukaan, tanggung jawab, serta pemahaman peran sudah berkembang baik. Indikator etika dan sopan santun dalam interaksi kerja menjadi yang tertinggi, menandakan kuatnya norma profesional. Namun, kontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi masih relatif lebih rendah, yang menunjukkan ruang penguatan pada aspek keterlibatan kolektif.

Hubungan positif antara remunerasi dan budaya organisasi ini dapat dijelaskan melalui Self-Determination

Theory (Ryan & Deci, 2017). Remunerasi sebagai motivator eksternal dapat memperkuat motivasi intrinsik apabila dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan, bukan kontrol. Ketika pegawai merasa dihargai secara adil dan proporsional, kebutuhan psikologis akan kompetensi dan penghargaan diri terpenuhi. Kondisi ini mendorong munculnya sikap positif, rasa memiliki, serta keselarasan dengan nilai organisasi yang merupakan fondasi terbentuknya budaya organisasi yang sehat.

Pandangan ini diperkuat oleh Luthans (2019) yang menegaskan bahwa sistem penghargaan merupakan instrumen manajemen SDM yang strategis dalam membentuk perilaku organisasi. Remunerasi yang adil dan kompetitif membantu menanamkan nilai integritas, kerja sama, serta orientasi pada hasil. Dengan kata lain, sistem imbalan bukan hanya mekanisme administratif, tetapi sarana internalisasi nilai organisasi ke dalam perilaku sehari-hari pegawai.

Temuan ini juga konsisten dengan hasil penelitian Niddin et al. (2021) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem remunerasi dan budaya organisasi. Pegawai yang merasa dihargai secara finansial cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan, dan perilaku kerja yang

selaras dengan nilai organisasi. Artinya, penghargaan yang layak dapat memperkuat ikatan psikologis pegawai dengan organisasi, yang pada akhirnya membentuk budaya kerja yang positif.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa remunerasi berperan sebagai pemicu terbentuknya persepsi keadilan, penghargaan, dan dukungan organisasi, yang kemudian diterjemahkan pegawai ke dalam sikap dan perilaku yang mencerminkan budaya organisasi yang konstruktif. Semakin baik sistem remunerasi diterapkan, semakin kuat pula nilai-nilai organisasi terinternalisasi dalam diri pegawai.

2) Fasilitas Kantor Terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Fasilitas Kantor Variabel budaya organisasi dengan Indikator Kepribadian, perform, orientasi team, kesadaran diri hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan indikator Kepribadian, perform, orientasi team, kesadaran diri hasil maka hipotesis diterima. Koefisien ini juga tergolong cukup kuat, yang berarti fasilitas kantor bukan sekadar pendukung teknis, tetapi berperan nyata dalam membentuk nilai, sikap, dan pola perilaku kerja dalam organisasi

Secara deskriptif, fasilitas kantor berada pada kategori tinggi. Pegawai menilai bahwa fasilitas yang tersedia telah

membantu mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi hambatan kerja dua indikator dengan nilai tertinggi. Artinya, sarana kerja benar-benar dirasakan manfaatnya dalam meningkatkan efisiensi dan kelancaran aktivitas. Kemudahan penggunaan, kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan, serta tidak adanya kesulitan operasional juga memperkuat persepsi bahwa lingkungan fisik kerja sudah mendukung efektivitas individu maupun tim. Namun, tata letak fasilitas yang mendukung alur kerja memiliki nilai relatif paling rendah, sehingga masih ada peluang perbaikan dalam desain ruang agar interaksi dan alur kerja makin optimal.

Di sisi lain, budaya organisasi juga dinilai juga cenderung sangat setuju, Dimana nilai profesionalisme, etika, keterbukaan, tanggung jawab, dan pemahaman peran telah berkembang positif. Etika dan sopan santun dalam interaksi kerja menjadi aspek terkuat, menunjukkan adanya norma perilaku yang sudah mengakar. Meski begitu, kontribusi aktif pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi masih relatif lebih rendah, yang berarti penguatan budaya partisipatif masih diperlukan. Keterkaitan antara fasilitas kantor dan budaya organisasi dapat dijelaskan fasilitas kerja yang memadai tidak hanya berfungsi sebagai sarana fisik, tetapi

juga menjadi instrumen pembentuk nilai-nilai organisasi. Fasilitas yang mudah digunakan, ditata dengan baik, dan mampu meningkatkan efektivitas kerja tim, mendorong terciptanya interaksi yang lebih positif antar pegawai. Interaksi yang positif ini kemudian memperkuat budaya organisasi yang berlandaskan sopan santun, kerja sama tim, dan kesadaran diri

Hubungan antara fasilitas kantor dan budaya organisasi dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2017). Lingkungan fisik yang nyaman, fungsional, dan mendukung kerja sama membantu memenuhi kebutuhan psikologis dasar pegawai terutama kompetensi dan keterhubungan. Ketika pegawai merasa lingkungan kerjanya mendukung, mereka lebih mudah mengembangkan sikap positif, rasa memiliki, dan keterlibatan, yang merupakan unsur penting budaya organisasi.

Selain itu, fasilitas kantor juga dapat dipahami sebagai simbol nilai organisasi. Lingkungan fisik mencerminkan bagaimana organisasi menghargai profesionalisme, efisiensi, dan kolaborasi. Fasilitas yang tertata baik, modern, dan mendukung kerja tim memberi pesan bahwa organisasi menjunjung kualitas kerja dan kerja sama. Pesan simbolik ini kemudian diterjemahkan pegawai ke dalam pola interaksi,

norma kerja, dan perilaku sehari-hari, sehingga memperkuat budaya organisasi secara kolektif.

Temuan empiris mendukung hubungan antara fasilitas kantor dan budaya organisasi: Anita et al. (2022), Abdullatif dan Yusuf (2024) dan Gaol et al. (2020), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang modern dan ergonomis berkontribusi terhadap peningkatan semangat kerja dan keterikatan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, menegaskan bahwa fasilitas fisik yang baik mendorong interaksi sosial, kolaborasi tim, dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang semuanya merupakan elemen penting dalam pembentukan budaya organisasi.

3) Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa remunerasi diukur melalui empat indikator utama, yaitu *benefit*, gaji, tunjangan, dan insentif. Tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Menariknya, remunerasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa indikator *benefit* memiliki bobot factor terbesar maupun skor tetinggi yang dalam pernyataan cuti merupakan dimensi yang paling kuat dalam

merepresentasikan konstruk remunerasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai Pegawai pada Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Malang yang direpresentasikan indikator kualitas kerja

Hal ini mengindikasikan bahwa gaji atau insentif bukanlah faktor utama yang mendorong pegawai bekerja lebih meningkat, ini menjadi pelajaran penting bahwa sekadar menaikkan remunerasi dalam bentuk uang tidak otomatis meningkatkan kinerja, tetapi harus diiringi dengan penguatan budaya kerja dan lingkungan yang mendukung.

Pegawai merasa gaji, insentif, benefit, dan tunjangan sudah sesuai dengan tanggung jawab. Walaupun hasil analisis struktural menunjukkan remunerasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, secara deskriptif remunerasi tetap penting karena memperkuat kepuasan kerja dan mendukung terbentuknya budaya organisasi yang positif. Pegawai yang merasa dihargai melalui sistem kompensasi akan lebih mudah menerima nilai-nilai organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan. Hal ini mengindikasikan bahwa remunerasi dalam organisasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesehatan fisik dan psikologis pegawai.

Pegawai menilai sistem remunerasi sudah baik, terutama pada aspek kecukupan hak cuti, kesesuaian gaji dengan tanggung jawab, serta kepuasan terhadap gaji pokok dan tunjangan jabatan. Di sisi lain, kinerja pegawai juga tergolong baik, tercermin dari antusiasme kerja, ketepatan penyelesaian tugas, tanggung jawab, serta kerja sama yang harmonis. Kondisi ini menunjukkan bahwa remunerasi sudah berada pada tingkat yang dianggap “cukup” atau “normal” oleh pegawai, sehingga tidak lagi menjadi faktor pendorong utama peningkatan kinerja. Dengan kata lain, remunerasi berperan sebagai faktor pemeliharaan (maintenance factor) yang menjaga stabilitas, bukan sebagai faktor pendorong utama peningkatan performa.

Dari perspektif Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2017), imbalan eksternal seperti remunerasi akan efektif meningkatkan kinerja apabila mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dalam konteks ini, meskipun imbalan finansial telah dipenuhi, peningkatan kinerja mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti makna pekerjaan, lingkungan kerja, atau budaya organisasi. Hal ini diperkuat oleh teori pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005) yang

menyatakan bahwa imbalan akan memicu respons positif apabila dipersepsikan sebagai dukungan organisasi yang bernilai. Jika remunerasi sudah dianggap sebagai hak yang wajar, maka efek timbal balik terhadap kinerja bisa menjadi lebih lemah.

Secara empiris, temuan ini mendukung hasil penelitian Wijaya dan Suana (2020), namun ini berlawanan dengan terdahulu dilakukan Rachmawaty dan Pandoyo (2020), Rasjid et al. (2023), Pomoeng dan Yulianus (2022), serta Subandi et al. (2023) yang menemukan pengaruh signifikan remunerasi terhadap kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi yang diteliti, remunerasi bukan lagi faktor pembeda kinerja, melainkan sudah menjadi kondisi standar. Hasil penelitian ini justru mengindikasikan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kinerja lebih mungkin terjadi secara tidak langsung, misalnya melalui penguatan budaya organisasi, dibandingkan melalui jalur langsung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun remunerasi dinilai baik oleh pegawai, faktor tersebut tidak menjadi penentu utama peningkatan kinerja secara langsung. Temuan ini menegaskan pentingnya faktor organisasi dan psikologis lainnya dalam mendorong kinerja pegawai, sehingga kebijakan peningkatan kinerja tidak

cukup hanya melalui aspek finansial, tetapi perlu diimbangi dengan penguatan budaya organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung.

4) Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Fasilitas Kantor dengan indikator. Sesuai dengan Kebutuhan, Mampu Mengoptimalkan Hasil Kerja, mudah dalam penggunaan, Mempercepat Proses Kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa fasilitas kantor berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Besaran koefisien ini menunjukkan bahwa fasilitas kantor memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas kinerja, meskipun pengaruhnya tidak sekuat budaya organisasi.

Temuan ini didukung oleh hasil statistik deskriptif variabel fasilitas kantor yang berada pada kategori tinggi. Pegawai menilai bahwa fasilitas yang tersedia telah memadai dan membantu pelaksanaan tugas. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa fasilitas kantor mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi hambatan kerja, yang menunjukkan bahwa

sarana kerja berperan dalam meningkatkan efisiensi dan kelancaran pekerjaan. Selain itu, kemudahan penggunaan fasilitas serta kesesuaiannya dengan kebutuhan kerja juga dinilai baik. Namun, aspek tata letak fasilitas yang mendukung alur kerja memiliki nilai relatif paling rendah, yang mengindikasikan masih adanya peluang perbaikan dalam pengaturan ruang kerja agar lebih optimal.

Kondisi fasilitas yang baik ini selaras dengan capaian kinerja pegawai yang juga berada pada kategori tinggi. Pegawai menunjukkan antusiasme kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama secara harmonis. Hal ini menegaskan bahwa dukungan sarana kerja yang memadai turut menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai bekerja lebih efektif dan produktif.

Indikator *Mempercepat Proses Kerja* dengan Pernyataan *"Fasilitas yang tersedia meningkatkan efektivitas kerja tim"* menunjukkan bahwa efektivitas kerja tim adalah aspek paling kuat yang merepresentasikan variabel fasilitas kantor. Artinya, karyawan menilai keberadaan fasilitas bukan hanya memudahkan individu, tetapi juga memperkuat kolaborasi tim. Pernyataan *"Saya tidak mengalami kesulitan dalam mengoperasikan fasilitas kerja"* menegaskan bahwa fasilitas yang ada mudah digunakan. Ini memperkuat

persepsi positif bahwa fasilitas mendukung produktivitas tanpa hambatan teknis. *“Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan semua pihak”* menunjukkan bahwa aspek sosial dan kolaboratif menjadi kekuatan utama dalam kinerja pegawai. Pegawai menilai hubungan kerja yang baik sebagai faktor penting dalam keberhasilan organisasi. *Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku”* menegaskan bahwa kualitas kerja adalah indikator paling valid untuk menjelaskan kinerja pegawai. Dengan demikian kepatuhan terhadap standar dan ketentuan organisasi menjadi tolok ukur utama.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2017) yang menekankan bahwa lingkungan kerja fisik yang mendukung akan membantu pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, terutama rasa kompeten dan nyaman dalam bekerja. Fasilitas yang memadai membuat pegawai dapat fokus pada tugas tanpa terganggu kendala teknis, sehingga motivasi intrinsik dan kualitas kerja meningkat. Dari sudut pandang teori pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005), penyediaan fasilitas kerja dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang kemudian dibalas pegawai melalui peningkatan komitmen dan kinerja.

Secara konseptual, fasilitas kantor merupakan bagian dari lingkungan kerja fisik yang memengaruhi perilaku dan produktivitas. Gibson et al. menegaskan bahwa kondisi fisik kerja dapat memengaruhi stres dan efektivitas kerja, sedangkan Mangkunegara dan Sedarmayanti menekankan bahwa fasilitas yang memadai meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas. Jika dikaitkan dengan model kinerja Koopmans et al. (2011), fasilitas kantor menjadi faktor pendukung utama bagi tercapainya kinerja tugas, perilaku kontekstual, dan kemampuan adaptif pegawai.

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Jufrizen (2021), Anita et al. (2022), Gaol et al. (2020), serta Wijaksono et al. (2022) yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, kualitas sarana dan prasarana kerja bukan hanya faktor pelengkap, tetapi merupakan komponen strategis dalam menciptakan performa kerja yang optimal.

Berdasarkan integrasi teori dan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa fasilitas kantor berperan penting dalam mendukung kinerja pegawai. Semakin memadai, nyaman, dan sesuai kebutuhan fasilitas yang disediakan, maka semakin besar peluang pegawai untuk bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.

5) Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan Indikator Kepribadian, performa, orientasi team dan kesadaran diri berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diterima. Koefisien yang cukup besar ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memiliki peran kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan hasil statistik deskriptif yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Pegawai menilai bahwa nilai-nilai organisasi seperti pemahaman peran, keterbukaan terhadap masukan, keberanian menyampaikan pendapat, kejujuran, tanggung jawab, serta etika kerja telah berjalan dengan baik. Skor tertinggi pada aspek etika dan sopan santun kerja menunjukkan kuatnya profesionalisme dalam lingkungan organisasi. Kondisi ini mendukung capaian kinerja pegawai yang juga berada pada kategori tinggi, tercermin dari antusiasme kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kerja sama yang harmonis. Artinya, lingkungan organisasi

yang memiliki nilai dan norma kerja positif mampu menciptakan perilaku kerja yang produktif.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2017) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung nilai kebersamaan, penghargaan, dan keterhubungan sosial akan memperkuat motivasi intrinsik pegawai. Budaya organisasi yang positif menyediakan konteks psikologis yang membuat pegawai merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi, sehingga terdorong memberikan kinerja terbaiknya. Hal ini juga selaras dengan teori pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005), di mana nilai organisasi yang adil dan suportif akan dibalas pegawai melalui peningkatan komitmen dan kualitas kerja.

Dari perspektif organisasi, temuan ini mendukung pandangan Robbins & Judge (2019) serta Luthans (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai bersama yang mengarahkan perilaku kerja anggota organisasi. Budaya yang kuat akan membentuk standar perilaku, etika, serta cara bekerja yang konsisten. Hal ini berkaitan langsung dengan model kinerja Koopmans et al. (2011), yang menekankan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga

oleh perilaku kontekstual dan adaptif yang tumbuh dari lingkungan organisasi yang sehat.

Secara empiris, hasil penelitian ini memperkuat temuan Dunggio (2020), Jufrizen dan Rahmadhani (2020), serta Safira dan Rozak (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipandang sebagai faktor internal utama yang mendorong efektivitas kerja. Semakin kuat nilai, norma, dan praktik kerja positif diterapkan, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja pegawai yang dihasilkan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam memperkuat nilai profesionalisme, keterbukaan, tanggung jawab, dan kerja sama akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas kinerja secara berkelanjutan

6) Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi

Hasil *specific indirect effects* menunjukkan bahwa jalur Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan. Artinya, meskipun pada pengujian langsung remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun melalui perantara budaya organisasi, remunerasi tetap mampu meningkatkan kinerja pegawai. Ini menunjukkan adanya peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan tersebut.

Secara deskriptif, remunerasi berada pada kategori tinggi, yang berarti pegawai sudah menilai sistem imbalan sebagai sesuatu yang baik dan memadai. Hak cuti, kesesuaian gaji dengan tanggung jawab, serta tunjangan jabatan menjadi aspek yang paling diapresiasi. Namun, beberapa indikator seperti transparansi insentif berbasis kinerja masih relatif lebih rendah, menandakan bahwa aspek kejelasan mekanisme imbalan masih bisa diperkuat. Persepsi positif terhadap remunerasi ini menjadi fondasi terbentuknya sikap kerja yang selaras dengan nilai organisasi.

Budaya organisasi sendiri juga berada pada kategori tinggi. Nilai etika, tanggung jawab, keterbukaan, dan profesionalisme telah berkembang baik, walaupun partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, kinerja pegawai juga tergolong tinggi, terutama dalam hal tanggung jawab, ketepatan kerja, dan semangat menghadapi tantangan, meski aspek inisiatif mandiri masih bisa diperkuat. Kombinasi kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan nilai dan norma kerja memang sudah cukup kuat untuk mendorong perilaku kerja yang produktif.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2017). Remunerasi yang adil dan mendukung tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi sebagai bentuk pengakuan yang memenuhi kebutuhan psikologis pegawai. Namun, efeknya terhadap kinerja akan lebih kuat ketika nilai tersebut diinternalisasi dalam budaya organisasi yakni ketika pegawai merasa bahwa sistem imbalan mencerminkan keadilan, penghargaan, dan dukungan organisasi.

Budaya organisasi dalam hal ini bertindak sebagai jembatan sosial-psikologis. Sesuai pandangan Luthans, praktik manajemen seperti remunerasi akan lebih efektif bila

didukung budaya yang kuat. Ketika sistem imbalan selaras dengan nilai profesionalisme, tanggung jawab, dan orientasi hasil, pegawai tidak hanya bekerja demi imbalan, tetapi karena merasa menjadi bagian dari sistem nilai organisasi. Di titik ini, kinerja meningkat bukan sekadar karena dorongan eksternal, tetapi karena komitmen internal.

Temuan empiris mendukung penelitian yang dilakukan Anita et al. (2022) menunjukkan bahwa remunerasi berbasis kinerja memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan kolaborasi, yang berdampak positif terhadap kinerja. Abdullatif dan Yusuf (2024) menemukan bahwa sistem kompensasi yang adil memperkuat persepsi terhadap budaya organisasi yang inklusif dan profesional, yang mendorong peningkatan produktivitas. Gaol et al. (2020) menegaskan bahwa remunerasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan memperkuat loyalitas dan nilai-nilai organisasi, yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja. Dunggio (2020), Jufrizen dan Rahmadhani (2020), serta Safira dan Rozak (2020) secara konsisten menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai personal karyawan berperan penting dalam meningkatkan komitmen dan efektivitas kerja.

7) Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Melalui

Budaya Organisasi

Hasil *specific indirect effects* menunjukkan bahwa jalur Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi memiliki pengaruh tidak langsung ini dinyatakan positif dan signifikan. Hal ini berarti fasilitas kantor tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat kinerja pegawai melalui pembentukan budaya organisasi yang positif.

Secara deskriptif, fasilitas kantor berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa sarana kerja sudah memadai. Fasilitas dinilai mampu mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi hambatan kerja, walaupun tata letak ruang masih menjadi aspek yang relatif lebih lemah. Kondisi fasilitas yang baik ini menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung interaksi, yang pada akhirnya memengaruhi cara pegawai bekerja dan berperilaku dalam organisasi.

Budaya organisasi juga berada pada kategori tinggi, ditandai dengan kuatnya nilai etika, tanggung jawab, keterbukaan, serta profesionalisme. Namun, partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi masih bisa ditingkatkan. Sementara itu, kinerja pegawai tergolong tinggi, khususnya

dalam hal tanggung jawab, kualitas kerja, dan semangat kerja, meskipun inisiatif mandiri masih menjadi ruang pengembangan. Pola ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang baik berkontribusi pada terbentuknya nilai dan norma kerja yang positif, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory*, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung akan memperkuat motivasi intrinsik. Fasilitas yang nyaman dan fungsional membuat pegawai lebih fokus, merasa dihargai, serta mampu bekerja secara efektif. Namun, dampaknya menjadi lebih kuat ketika nilai tersebut diinternalisasi melalui budaya organisasi, karena budaya membentuk cara pegawai memaknai lingkungan kerja dan perannya di dalam organisasi.

Budaya organisasi di sini berfungsi sebagai mekanisme penguat. Fasilitas yang mendukung kolaborasi, kenyamanan, dan efisiensi menjadi simbol nilai profesionalisme dan kerja sama. Ketika pegawai menangkap pesan nilai tersebut, mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjembatani pengaruh fasilitas fisik terhadap peningkatan kualitas kerja.

Temuan empiris mendukung hubungan ini, Gaol et al. (2020) menegaskan bahwa fasilitas fisik yang baik mendorong interaksi sosial dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Dunggio (2020), Jufrizen dan Rahmadhani (2020), serta Safira dan Rozak (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan loyalitas, keterlibatan, dan kinerja pegawai.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Remunerasi Terhadap Budaya Organisasi

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi memberikan implikasi teoretis bahwa sistem imbalan tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi individu, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang membentuk nilai dan pola perilaku kolektif dalam organisasi.

Hasil ini menegaskan bahwa kebijakan remunerasi dapat menjadi instrumen strategis dalam proses internalisasi nilai organisasi, karena persepsi keadilan, kelayakan, dan penghargaan yang diterima pegawai akan memengaruhi cara mereka memandang organisasi serta menyesuaikan perilakunya. Dalam kerangka teori motivasi, imbalan eksternal

yang dipersepsikan adil dan proporsional dapat memperkuat rasa kompeten, dihargai, serta keterhubungan dengan organisasi, yang selanjutnya mendorong terbentuknya sikap positif, loyalitas, dan keselarasan dengan norma kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa pada organisasi sektor publik, sistem remunerasi yang dikelola dengan baik berperan sebagai fondasi psikologis yang menopang terbentuknya budaya organisasi yang kuat dan konstruktif.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan remunerasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang perlu dipandang tidak hanya sebagai kebijakan administratif, tetapi sebagai sarana strategis pembentukan budaya kerja. Persepsi pegawai yang sudah sangat baik terhadap kecukupan gaji, kesesuaian dengan tanggung jawab, serta tunjangan jabatan menunjukkan bahwa sistem remunerasi telah mendukung munculnya rasa dihargai dan keadilan organisasi. Kondisi ini berkontribusi pada berkembangnya nilai profesionalisme, etika kerja, serta tanggung jawab yang menjadi ciri budaya organisasi di lingkungan kerja. Namun, temuan bahwa pemahaman mekanisme insentif dan insentif berbasis kinerja relatif lebih rendah menunjukkan perlunya peningkatan transparansi dan komunikasi agar pegawai lebih memahami

keterkaitan antara kontribusi kerja dan penghargaan yang diterima. Dalam konteks pelayanan publik keimigrasian yang menuntut integritas dan konsistensi perilaku profesional, sistem remunerasi yang adil, jelas, dan terkomunikasikan dengan baik akan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi serta mendorong pegawai menampilkan perilaku yang selaras dengan nilai dan norma kerja. Dengan demikian, remunerasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang berperan sebagai penguat budaya organisasi yang pada akhirnya mendukung efektivitas kerja secara menyeluruh.

5.2.2 Fasilitas Kantor Terhadap Budaya Organisasi

Temuan bahwa fasilitas kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi memberikan implikasi teoretis bahwa lingkungan kerja fisik merupakan elemen struktural yang turut membentuk sistem nilai dan pola perilaku kolektif dalam organisasi.

Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya dibangun melalui interaksi sosial dan kepemimpinan, tetapi juga melalui konteks fisik tempat aktivitas kerja berlangsung. Lingkungan kerja yang fungsional, nyaman, dan mendukung kolaborasi menciptakan kondisi psikologis yang memperkuat rasa kompeten, keterhubungan, serta keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dalam kerangka teori motivasi, kondisi fisik

yang mendukung akan memudahkan individu mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, yang kemudian terinternalisasi menjadi norma dan kebiasaan kerja bersama. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa pada organisasi pelayanan publik, fasilitas kerja bukan sekadar faktor teknis, melainkan medium pembentuk budaya organisasi yang memengaruhi bagaimana pegawai berinteraksi, bekerja sama, dan memaknai pekerjaannya.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan fasilitas kerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang memiliki peran strategis dalam memperkuat budaya organisasi. Ketersediaan sarana kerja yang membantu mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi hambatan operasional tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membentuk kebiasaan kerja yang tertib, profesional, dan kolaboratif. Fasilitas yang mudah digunakan dan sesuai kebutuhan pekerjaan mendukung terciptanya interaksi kerja yang lebih lancar serta memperkuat norma saling membantu dan tanggung jawab bersama. Namun, temuan pada aspek tata letak fasilitas yang relatif lebih rendah menunjukkan perlunya penataan ruang kerja yang lebih terintegrasi agar alur kerja dan komunikasi antar pegawai semakin efektif. Dalam konteks pelayanan keimigrasian yang menuntut koordinasi, ketelitian, dan kecepatan layanan,

lingkungan fisik yang tertata baik menjadi simbol komitmen organisasi terhadap profesionalisme dan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, fasilitas kantor di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang dapat diposisikan bukan hanya sebagai pendukung operasional, tetapi sebagai instrumen nyata dalam menanamkan nilai kerja sama, disiplin, dan orientasi kinerja yang menjadi inti budaya organisasi.

5.2.3 Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai memberikan implikasi teoretis penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia pada sektor publik.

Hasil ini menegaskan bahwa hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja tidak selalu bersifat langsung dan kuat, terutama ketika sistem remunerasi telah berada pada tingkat yang dianggap layak oleh pegawai. Dalam konteks ini, remunerasi lebih berfungsi sebagai faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) yang menjaga stabilitas dan mencegah ketidakpuasan, sebagaimana dijelaskan dalam teori dua faktor Herzberg, dibanding sebagai pendorong utama peningkatan kinerja. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan perspektif *Self-Determination Theory* yang menekankan bahwa ketika kebutuhan dasar finansial telah terpenuhi, peningkatan kinerja

cenderung lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, makna pekerjaan, serta kualitas lingkungan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa dalam organisasi pemerintah dengan sistem penggajian yang relatif mapan seperti Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang, faktor non-finansial memiliki peran yang lebih dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa manajemen Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang tidak dapat menjadikan peningkatan remunerasi sebagai strategi utama dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Meskipun remunerasi tetap penting untuk menjaga kesejahteraan dan rasa keadilan pegawai, efektivitasnya sebagai alat motivasi tambahan menjadi terbatas ketika sudah dipersepsikan sebagai kondisi standar. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perlu lebih diarahkan pada penguatan faktor organisasional, seperti pembentukan budaya kerja yang positif, kepemimpinan yang suportif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan tanggung jawab pegawai. Dalam konteks pelayanan publik keimigrasian yang menuntut ketelitian, kecepatan, dan integritas, pendekatan yang menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi serta makna pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih strategis dibanding sekadar

penambahan kompensasi finansial. Dengan demikian, remunerasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang berperan sebagai fondasi kesejahteraan pegawai.

5.2.4 Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa fasilitas kantor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai memberikan implikasi teoretis bahwa lingkungan kerja fisik merupakan bagian penting dalam sistem yang membentuk perilaku dan produktivitas kerja.

Hasil ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor individu atau budaya organisasi, tetapi juga oleh dukungan sarana kerja yang memungkinkan tugas dilaksanakan secara efektif. Dalam perspektif teori motivasi modern, lingkungan fisik yang memadai membantu menciptakan rasa nyaman dan kompeten dalam bekerja, sehingga pegawai dapat memusatkan perhatian pada penyelesaian tugas tanpa terganggu hambatan teknis. Fasilitas kerja yang sesuai kebutuhan berfungsi sebagai enabler yang memperlancar proses kerja, memperkuat efisiensi, serta mendukung perilaku kerja kontekstual yang positif. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa dalam organisasi pelayanan publik, kualitas fasilitas kerja merupakan faktor struktural yang turut menjelaskan tingginya capaian kinerja pegawai.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan fasilitas kerja perlu menjadi bagian dari strategi peningkatan kinerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang. Ketersediaan peralatan kerja yang memadai, kemudahan penggunaan sarana, serta kesesuaian fasilitas dengan tuntutan tugas terbukti membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan dan mengurangi hambatan operasional. Dalam konteks pelayanan keimigrasian yang menuntut ketepatan data, kecepatan layanan, dan ketelitian administrasi, fasilitas kerja yang baik berperan langsung dalam menjaga efektivitas dan kualitas kinerja pegawai. Namun demikian, temuan pada aspek tata letak fasilitas yang masih relatif lebih rendah menunjukkan perlunya perbaikan dalam pengaturan ruang kerja agar alur kerja menjadi lebih efisien dan kolaborasi antarpegawai lebih lancar. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya perlu menjaga ketersediaan fasilitas, tetapi juga memastikan penataan lingkungan kerja yang ergonomis, terintegrasi, dan mendukung kelancaran proses pelayanan. Dengan demikian, fasilitas kantor di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang dapat diposisikan sebagai faktor pendukung strategis yang memperkuat kinerja pegawai secara berkelanjutan.

5.2.5 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai memberikan implikasi teoretis yang kuat dalam kajian perilaku organisasi, khususnya pada sektor publik.

Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar elemen simbolik, melainkan mekanisme sosial yang membentuk pola perilaku kerja pegawai. Dalam kerangka teori, hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja bersama berfungsi sebagai pedoman tidak tertulis yang mengarahkan bagaimana pegawai bersikap, berinteraksi, dan menyelesaikan tugas. Lingkungan organisasi yang menjunjung etika kerja, tanggung jawab, keterbukaan, dan kerja sama menciptakan kondisi psikologis yang mendukung tumbuhnya motivasi intrinsik, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keterhubungan sosial antar pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa dalam organisasi pemerintah seperti Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang, budaya organisasi merupakan faktor internal utama yang menjelaskan mengapa kinerja pegawai dapat berada pada tingkat tinggi, bahkan ketika faktor finansial bukan menjadi pendorong utama.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi perlu menjadi prioritas strategis

dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang. Nilai-nilai seperti profesionalisme, kejujuran, tanggung jawab, keterbukaan terhadap masukan, serta etika dalam bekerja terbukti berkontribusi langsung terhadap perilaku kerja yang produktif, ketepatan penyelesaian tugas, dan kerja sama yang harmonis. Dalam konteks pelayanan publik keimigrasian yang menuntut akurasi, kecepatan, serta integritas, budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai pengendali perilaku sekaligus pendorong kualitas pelayanan. Oleh karena itu, manajemen perlu secara konsisten menanamkan nilai organisasi melalui keteladanan pimpinan, komunikasi internal, pembinaan pegawai, serta sistem kerja yang mendukung kolaborasi. Upaya ini tidak hanya menjaga stabilitas kinerja, tetapi juga memastikan bahwa standar perilaku profesional menjadi kebiasaan kolektif yang berkelanjutan. Dengan demikian, budaya organisasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang dapat diposisikan sebagai fondasi utama dalam strategi peningkatan kinerja pegawai secara jangka panjang.

5.2.6 Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi

Temuan bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi memberikan implikasi teoretis bahwa hubungan antara sistem imbalan dan kinerja

bersifat tidak langsung serta dimediasi oleh faktor sosial-organisasional.

Hasil ini menegaskan bahwa kompensasi finansial tidak selalu bekerja sebagai pendorong kinerja secara langsung, tetapi membentuk terlebih dahulu persepsi keadilan, penghargaan, dan dukungan organisasi yang kemudian terinternalisasi dalam nilai dan norma kerja bersama. Dalam kerangka teori motivasi, imbalan yang dipersepsikan adil berfungsi sebagai pengakuan atas kontribusi individu, memenuhi kebutuhan akan kompetensi dan penghargaan diri, serta memperkuat keterikatan dengan organisasi. Namun, efek tersebut menjadi efektif terhadap kinerja ketika telah melewati proses internalisasi dalam budaya organisasi, yaitu ketika pegawai memaknai sistem imbalan sebagai bagian dari nilai profesionalisme, tanggung jawab, dan orientasi hasil yang dianut bersama. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa dalam organisasi sektor publik, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani kebijakan manajerial dengan perilaku kinerja pegawai.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan remunerasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila selaras

dengan penguatan budaya organisasi. Persepsi positif pegawai terhadap kecukupan gaji, tunjangan, dan kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab telah menjadi dasar terbentuknya rasa dihargai, yang kemudian mendukung berkembangnya nilai etika, tanggung jawab, dan profesionalisme di lingkungan kerja. Nilai-nilai tersebut pada akhirnya mendorong perilaku kerja yang produktif, ketepatan penyelesaian tugas, serta semangat kerja pegawai. Namun, aspek transparansi insentif berbasis kinerja yang masih relatif lebih rendah menunjukkan perlunya perbaikan komunikasi agar pegawai memahami keterkaitan antara kontribusi kerja dan penghargaan yang diterima. Dalam konteks pelayanan publik keimigrasian yang menuntut integritas dan konsistensi standar pelayanan, keselarasan antara sistem remunerasi dan nilai budaya kerja akan memperkuat komitmen pegawai untuk bekerja tidak hanya demi imbalan, tetapi juga karena kesadaran akan tanggung jawab profesional. Dengan demikian, remunerasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang berfungsi sebagai fondasi penghargaan, sedangkan budaya organisasi menjadi jalur utama yang menerjemahkan penghargaan tersebut ke dalam peningkatan kinerja pegawai.

5.2.7 Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi

Temuan bahwa fasilitas kantor berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi memberikan implikasi teoretis bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja bersifat tidak langsung sekaligus kontekstual. Hasil ini menegaskan bahwa fasilitas kerja bukan hanya faktor teknis yang mendukung pelaksanaan tugas, tetapi juga elemen yang membentuk makna sosial dan nilai kerja dalam organisasi. Lingkungan fisik yang nyaman, fungsional, dan mendukung interaksi kerja menciptakan pengalaman kerja positif yang kemudian diinternalisasi pegawai sebagai bagian dari norma dan kebiasaan kerja bersama. Dalam kerangka teori motivasi, kondisi kerja yang mendukung membantu individu merasa lebih mampu, dihargai, dan terhubung dengan lingkungan kerjanya, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat terhadap kinerja ketika diterjemahkan melalui budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, tanggung jawab, dan kerja sama. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa dalam organisasi sektor publik, budaya organisasi berperan sebagai mekanisme sosial yang menjembatani pengaruh faktor struktural, seperti fasilitas kerja, terhadap perilaku kinerja pegawai.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan fasilitas kerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang akan memberikan dampak optimal terhadap kinerja apabila disertai dengan penguatan budaya organisasi. Fasilitas yang dinilai memadai oleh pegawai, terutama dalam mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi hambatan kerja, telah menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi dan kelancaran aktivitas pelayanan. Kondisi tersebut berkontribusi pada berkembangnya nilai tanggung jawab, etika kerja, serta profesionalisme dalam interaksi sehari-hari. Namun, aspek tata letak ruang yang masih relatif lebih rendah menunjukkan perlunya penataan ruang kerja yang lebih mendukung alur kerja dan kolaborasi agar nilai kerja sama dan partisipasi semakin kuat. Dalam konteks pelayanan keimigrasian yang menuntut koordinasi, ketelitian, dan kecepatan, fasilitas kerja yang baik menjadi simbol komitmen organisasi terhadap kualitas kerja, yang kemudian diterjemahkan pegawai ke dalam perilaku kerja produktif. Dengan demikian, fasilitas kantor di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Malang berfungsi tidak hanya sebagai sarana operasional, tetapi sebagai faktor pembentuk budaya kerja yang pada akhirnya memperkuat kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullatif, M., & Kamis, Y. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Aparatur di Kantor Kelurahan Mafututu Kecamatan Tidore Timur Kota Tidore Kepulauan. *Garolaha Social Humaniora Journal*, 1(1), 5-10.
- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: Qiara Media.
- Ahmadi, S. P. I. (2021). *Optimalisasi Motivasi & Kinerja Pegawai Memahami Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*: Bintang Pustaka. Bintang Pustaka Madani.
- Anita, W. F., Jauhari, A., & Saptaria, L. (2022). Pengaruh Fasilitas Kantor, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Bawang Kota Kediri. *Optimal Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(4), 282-303.
- Azis, A. (2013). *Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban*. Publika, 1(2).
- Azis, Anharuddin dan Niawah, Fitrotun (2020), Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban, *Jurnal Manajemen Universitas Negeri Surabaya*.
- Bachrun, S. (2019). *Penggajian Terintegrasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*
- De Pora, Antonio. (2011). *Remunerasi, Kompensasi dan Benefit*. Jakarta: Rana Pustaka.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- dison Emron, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah (2018). *Manajemen*

Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi, cetakan ketiga Bandung: ALFABETA.

Dunggio, S. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. Publik: *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1-9.

Fitriana, R., et al. (2020). Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kinerja karyawan.

Gaol, J. L., Hutabarat, L., & Bate'e, E. M. (2020). Pengaruh Fasilitas Kantor dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 286-298.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* 25. In Book Cet. 9. Badan Penerbit.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2017). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill

Hari sulaksono. (2019). *Budaya organisasi dan kinerja*. Sleman: Deepublish.

Hasibuan, Malayu SP. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing.

Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 35-54.

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. JMD: *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.

Kementerian Hukum dan HAM. (2023). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

(2020). *Grand Design Reformasi Birokrasi 2020-2024*.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866.
- Kusuma, A. R., & Rahardja, E. (2018). Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening.
- Lilyana, B., De Yusa, V., & Yatami, I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Rudant Maju SelaraT. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 5(3), 163-170.
- Luthans, F. (2019). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi-Offset. Manajemen Sumberdaya Manusia), *Jurnal JIHHP* Vol. 1, No. 2 Mei 2021, E-ISSN: 2747-1993, P-ISSN: 2747-2000
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mukhti, Iqbal. Rudy, Fachruddin. (2016). Pengaruh Remunerasi Terhadap Motivasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Kantor Kejaksaan TinggiAceh). *Jurnal IMEKA*. Vol 1(1), 306-317.
- Niddin, S., Agustin, H., & Helmayunita, N. (2021). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja ASN Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 3(1), 188-202.
- Nurhasanah, S. (2021). Dampak fasilitas kantor terhadap produktivitas kerja pegawai.
- Nurjaya, N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*, III(1), 60-74.
- Pomoeng, O. D., & Rombeallo, Y. M. (2022). Pengaruh remunerasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Fair Value: *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(5), 2487-2496.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2018). *Reformasi birokrasi dan good governance*: Best practices dari sejumlah daerah di Indonesia.
- Pratama, R. (2022). Evaluasi pengaruh fasilitas kerja pada kinerja pegawai pemerintah daerah.

- Purbasari, Kustiningsih, Rahayu, (2024), The Influence of Organizational Culture and Remuneration on Employee Performance at the Ministry of Health's Health Polytechnic in Surabaya, *Educational Journal of History and Humanities*, Vol. 7, No. 2 (2024)
- Putri, S. H. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mndeline Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis*, 1 (1), 26-39.
- Rachmawaty, W. (2020). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (EMBISS)*, 1(1), 1-10.
- Rahman, A., et al. (2019). Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada instansi pemerintah.
- Rasjid, S., Ismail, I., & Juharni, J. (2023). Analisis Pengaruh Beban Kerja Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Militer II-16 Makassar. *Paradigma Journal of Administration*, 1(2), 39-45.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2024. "SmartPLS 4." Bönningstedt: SmartPLS, <https://www.smartpls.com>.
- Rismawati, Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa
- Rivai, Veithzal. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S & Coutler, M. 2016, *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1, Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Sabri, S. E., Susanti. M, S. E., & Ak, M. (2021). *Kewirausahaan: Pemanfaatan Limbah Pelepah Kelapa Sawit Dalam Menunjang Perekonomian Masyarakat Desa*. Media Sains Indonesia.

- Safira, A. D. A., & Rozak, H. H. A. (2020). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah). *Jurnal*.
- Safrizal, H. B. A. (2022). *Kepemimpinan Transformasioal Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai* (Suyono, Ed.). Eureka Media Aksara.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2018). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851-887.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti. 2018. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.
- Sinambela, L.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Soetrisno,E (2017), *Manajemen Sumber Daya*. Jakarta: Kencana
- Sopiah. (2018). Budaya Organisasi,Komitmen Organisasional Pimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*
- Sri Nurwati (2021), *Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Kompensasi dan Lingkungan Kerja* (Suatu Kajian Studi Literatur)
- Subandi, S., Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Munzir, T., Ciptono, C., & Arianto, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Penghargaan, Dan remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dimensi*, 12(1), 325-336.
- Sugiyono, P. D. (2022:39). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*, edisi 2 (4). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V.Wiratna (2008) *Belajar Mudah SPSS Untuk Penelitian Skripsi*,

Tesis, Disertasi & Umum, (Yogyakarta: Global Media Informasi,), hlm. 10

Sutrisno, E., et al. (2023). *Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada Direktorat Jenderal Imigrasi*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Wachyuni, Iqbal, Saluy3, 2021, Effect of Remuneration and Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as Intervening Variable in Creative Media State Polytechnic, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, ISSN No:-2456-2165

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada

Widodo, D. S., & Sami'an. (2021). Hubungan antara kualitas fasilitas kerja dan produktivitas pegawai di instansi pemerintah.

Wijaksono, E. B., Sutapa, H., & Fajariah, N. (2022). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Jasa Tirta I Wilayah Sub Dja li/I Kediri. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 89-105.

Wijaya, T., & Suana, I. W. (2020). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri sipil.

Yunita Sari dan Rini Handayani, (2014), *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.

