Contents lists available at: Google Schoolar

Jurnal Mahasiswa Entreprenur

Jurnal Homepage : Jurnal Mahasiswa Entrepreneur

PENGARUH BUDAYAORGANISASI, KOMUNIKASIINTERNAL DAN KOMPENSASI TERHADAPLOYALITAS PEGAWAI ASN DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPUPP KABUPATEN SITUBONDO

Ahmad Ali Fikri[1], Ediyanto[2], Lusiana Tulhusna[3]

[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : aalifikri535@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ediyanto@unars.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : lusiana tulhusnah@gmail.com

*Corresponding Author :
[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : aalifikri535@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :
Receive :
April 20, 2026
Accepted :
April 20, 2026
Available Online :
April 20, 2026

Keywords:
Organizational Culture, Internal Communication, Compensation, Job Satisfaction and Civil Servant Employee Loyalty

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

A B S T R A C T

This study aims to determine the influence of Organizational Culture, Internal Communication, and Compensation on Civil Servant Employee Loyalty and Job Satisfaction as Intervening Variables at the Public Works and Public Housing Agency in Situbondo Regency. The sampling technique used in this study was saturated sampling, involving 51 respondents. The data analysis tool used was Smart PLS 3.0. Data analysis methods included convergent validity, reliability, classical assumption testing, goodness-of-fit (GOF) testing, coefficient of determination testing, structural equation analysis (inner model), and hypothesis testing. The results of the direct effect hypothesis test revealed that Organizational Culture had no significant effect on job satisfaction, internal communication had no significant effect on job satisfaction, and compensation had no significant effect on job satisfaction. Organizational Culture had a significant effect on Civil Servant Employee Loyalty. Internal communication has no significant effect on Civil Servant employee loyalty, and compensation has no significant effect on Civil Servant employee loyalty. Job satisfaction has a significant effect on Civil Servants' loyalty. The results of the indirect effect hypothesis test indicate that organizational Culture has no significant effect on Civil Servant employee loyalty through job satisfaction, internal communication has no significant effect on Civil Servant employee loyalty through job satisfaction, and compensation has no significant effect on Civil Servant employee loyalty through job satisfaction.

I. PENDAHULUAN

Dalam era modern, organisasi sektor publik dituntut untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Hal ini sangat bergantung pada sumber daya manusia, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagai penggerak utama pemerintahan. Loyalitas pegawai menjadi faktor penting karena mencerminkan komitmen, kedisiplinan, dan kontribusi terhadap organisasi. Namun, di DPUPP Kabupaten Situbondo, loyalitas pegawai masih belum optimal. Kondisi ini diduga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kurang maksimal, komunikasi internal yang belum efektif, serta sistem kompensasi yang belum sesuai harapan, sehingga berdampak pada rendahnya kepuasan kerja.

Data empiris menunjukkan bahwa permasalahan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai masih menjadi isu yang cukup dominan. Berdasarkan laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023), sekitar 34% aparatur sipil negara (ASN) di Indonesia menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang berada pada kategori sedang hingga kurang maksimal, terutama yang berkaitan dengan sistem kompensasi, komunikasi internal, dan lingkungan kerja organisasi. Selain itu, laporan Kementerian PAN-RB (2024) juga mencatat bahwa rendahnya kepuasan kerja ASN berdampak pada menurunnya komitmen dan

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

loyalitas pegawai terhadap instansi tempat mereka bekerja.

Kondisi tersebut juga terjadi pada level daerah, termasuk di Kabupaten Situbondo. Jumlah ASN di Kabupaten Situbondo mengalami fluktuasi, yaitu sebanyak 6.904 orang pada tahun 2023, menurun sekitar 1,7% dibandingkan tahun 2022 yang berjumlah 7.022 orang. Secara keseluruhan sejak tahun 2019, pertumbuhannya relatif tidak signifikan atau stagnan sekitar 0,9%, yang dipengaruhi oleh faktor pensiun pegawai serta kebijakan rekrutmen.

Sumber daya manusia yang belum dikelolah secara optimal, khususnya dalam penerapan budaya organisasi, efektivitas komunikasi internal, serta sistem kompensasi, dan kondisi tersebut dibiarkan tanpa perbaikan yang berkelanjutan, maka hal ini berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Penurunan kepuasan kerja dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas, yang ditandai dengan rendahnya motivasi, terbatasnya inisiatif, serta kurang optimalnya tanggung jawab kerja. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada individu pegawai, tetapi juga berimplikasi pada terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Rendahnya tingkat kepuasan kerja yang berlangsung secara terus-menerus dapat menyebabkan melemahnya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai dengan loyalitas yang rendah cenderung menunjukkan penurunan kedisiplinan dan semangat kerja, serta melemahnya rasa keterikatan terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini berisiko menurunkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik, sehingga diperlukan perhatian dan langkah strategis dari manajemen untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.

Fenomena tersebut juga dapat ditemukan pada organisasi pemerintah daerah, termasuk Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Permukiman (DPUPP) Kabupaten Situbondo. Sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan daerah, DPUPP Kabupaten Situbondo membutuhkan pegawai yang memiliki kepuasan kerja dan loyalitas yang tinggi. Namun, berdasarkan kondisi yang ada, masih dijumpai pegawai yang menunjukkan semangat kerja yang kurang optimal, kurang memiliki inisiatif, serta belum sepenuhnya menunjukkan loyalitas yang optimal terhadap organisasi. Kondisi ini diduga berkaitan dengan budaya organisasi yang belum diterapkan secara konsisten, komunikasi internal yang belum berjalan efektif, serta kompensasi yang dirasakan belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pegawai.

Upaya untuk menanggapi permasalahan yang ada, penelitian ini menerapkan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia karena variabel yang diteliti berkaitan erat dengan pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi. Dalam kajian MSDM, budaya organisasi dipahami sebagai sarana untuk mengarahkan dan membentuk perilaku kerja pegawai, komunikasi internal berperan dalam mengelola hubungan kerja serta mendukung kelancaran koordinasi tugas, sementara kompensasi dipandang sebagai sistem imbalan yang bertujuan untukmeningkatkan motivasi sekaligus mempertahankan pegawai. Ketiga aspek

tersebut merupakan bagian integral dari fungsi MSDM yang difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja dan penguatan loyalitas pegawai.

Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi fundamen teoretis utama yang membatasi ruang lingkup penelitian ini. Pemilihan payung teoretis tersebut didasarkan pada karakteristik variabel operasional yang berfokus pada sistem tata kelola aparatur di lingkungan instansi publik. Secara spesifik, penyelidikan ilmiah ini dirancang untuk menguji sekaligus membuktikan derajat pengaruh yang dihasilkan oleh budaya organisasi, komunikasi internal, serta kompensasi terhadap loyalitas pegawai Dinas, dengan menempatkan kepuasan kerja selaku variabel intervening.

Berangkat dari problematika yang telah diuraikan pada latar belakang, peneliti mengaktualisasikan ketertarikan akademis tersebut ke dalam sebuah proyek penelitian. Studi ini secara formal diberi judul **"Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai Asn Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dpuppkabupaten Situbondo"**.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Tata kelola sumber daya manusia memegang peranan krusial dalam keberlangsungan sebuah korporasi. Eksistensi tenaga kerja berfungsi sebagai penggerak fundamental bagi organisasi untuk merealisasikan target-target strategis, sehingga optimalisasi potensi mereka menjadi sebuah keharusan. Terkait hal ini, Samsudin (2019:22) menjelaskan bahwa "Manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu aktivitas pengelolaan seperti pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas kepada karyawan perusahaan bisnis 21 ataupun organisasi". Melalui pemahaman tersebut, instrumen manajemen ini beroperasi sebagai sebuah metodologi mutakhir yang diimplementasikan untuk mengendalikan, menata, sekaligus mengevaluasi seluruh potensi insani di dalam struktur organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merepresentasikan sebuah struktur yang terdiri dari nilai, prinsip, serta regulasi perilaku yang memandu tindakan setiap individu di dalam institusi. Dalam hal ini, Robbins & Judge (2022:520) menegaskan bahwa identitas bersama yang dibentuk oleh budaya organisasi berfungsi sebagai pemandu interaksi dan kolaborasi antaranggota. Komponen budaya yang terinternalisasi secara kokoh

juga dinilai oleh Putri & Hidayat (2021:15) mampu mengeskalasi motivasi, komitmen, serta capaian performa kerja. Lebih jauh lagi, karakteristik budaya yang responsif terhadap dinamika eksternal korporasi terbukti dapat menstimulasi munculnya gagasan baru serta daya kreasi di lingkungan kerja. Sejalan dengan pandangan tersebut, investigasi empiris oleh Hendriati et al. (2024:8) menegaskan bahwa pengimplementasian nilai-nilai secara selaras oleh seluruh elemen organisasi berdaruh nyata dalam menjaga stabilitas retensi pekerja dan kepuasan kerja mereka.

Menurut Putra & Abadiyah (2025:8), budaya organisasi merupakan sistem keyakinan dan penyebaran nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan memandu perilaku para anggotanya. Untuk mengukur budaya organisasi secara operasional, peneliti menggunakan beberapa indikator yang mencerminkan penerapan nilai-nilai organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari, yaitu:

1) Inovasi dan Pengambilan Risiko tingkat dorongan organisasi terhadap kreativitas dan keberanian mencoba hal baru.
2) Orientasi Hasil sejauh mana organisasi berfokus pada pencapaian target dan produktivitas.
3) Kerjasama Tim tingkat kerja sama dan solidaritas antaranggota organisasi.
4) Stabilitas dan Konsistensi Nilai penerapan nilai-nilai organisasi secara berkelanjutan oleh seluruh karyawan

Komunikasi Internal

Menurut Sugeha *et al*., (2024:8) komunikasi internal adalah proses bertukar informasi di dalam sebuah organisasi antara manajer dan karyawan serta antar karyawan, yang bertujuan mempermudah koordinasi kerja. meningkatkan pemahaman tugas, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi internal yang efektif membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Menurut Tarigan & Nawawi, (2023:6) komunikasi internal perlu diukur melalui indikator-indikator yang mampu menggambarkan efektivitas penyampaian informasi dan koordinasi kerja dalam organisasi. Adapun indikator komunikasi internal yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kejelasan informasi kerja Informasi dan arahan kerja disampaikan secara jelas, mudah dipahami, dan tidak menimbulkan kesalahpahaman.
2) Kemudahan memperoleh informasi Pegawai dapat mengakses informasi kerja dan kebijakan organisasi dengan mudah dan cepat.
3) Keterbukaan komunikasi pimpinan Pimpinan bersikap terbuka dalam menyampaikan informasi serta menerima masukan dari pegawai.
4) Kelancaran koordinasi kerja Komunikasi mendukung kerja sama dan koordinasi antarpegawai maupun antarunit kerja

Kompensasi

Kompensasi mencakup keseluruhan kompensasi balik, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial, yang diperoleh staf atas kontribusi profesional mereka terhadap institusi (Telaumbanua, 2025:210). Pemberian imbalan yang proporsional serta memenuhi standar kelayakan memegang andil besar dalam memacu kepuasan kerja sekaligus memelihara loyalitas para pekerja.

Menurut penelitian Tarigan & Nawawi, (2023:11) indikator kompensasi meliputi:

1) Gaji dan tunjangan Imbalan finansial tetap dan tambahan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan.
2) Insentif kinerja Tambahan kompensasi yang diberikan berdasarkan pencapaian hasil kerja pegawai.
3) Keadilan kompensasi Kesesuaian kompensasi yang diterima dengan beban kerja, tanggung jawab, dan kontribusi pegawai.
4) Penghargaan nonfinansial Bentuk apresiasi selain uang, seperti pengakuan, pujian, atau kesempatan pengembangan diri.

Loyalitas Pegawai ASN

Loyalitas pegawai ASN adalah sikap kesetiaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi pemerintah yang ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab kerja, serta keinginan untuk tetap bekerja dan berkontribusi bagi organisasi Ratnasari *et al*., (2021:120).

Menurut penelitian Ratnasari et al. (2021:132) menyatakan indikator loyalitas pegawai meliputi:

1) Ketaatan terhadap peraturan Kepatuhan pegawai dalam menjalankan aturan dan kebijakan organisasi.
2) Tanggung jawab terhadap pekerjaan Kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3) Kesediaan bertahan dalam organisasi, Keinginan pegawai untuk tetap bekerja dan tidak berpindah ke organisasi lain.
4) Rasa memiliki terhadap organisasi Perasaan bangga, peduli, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi tempat bekerja

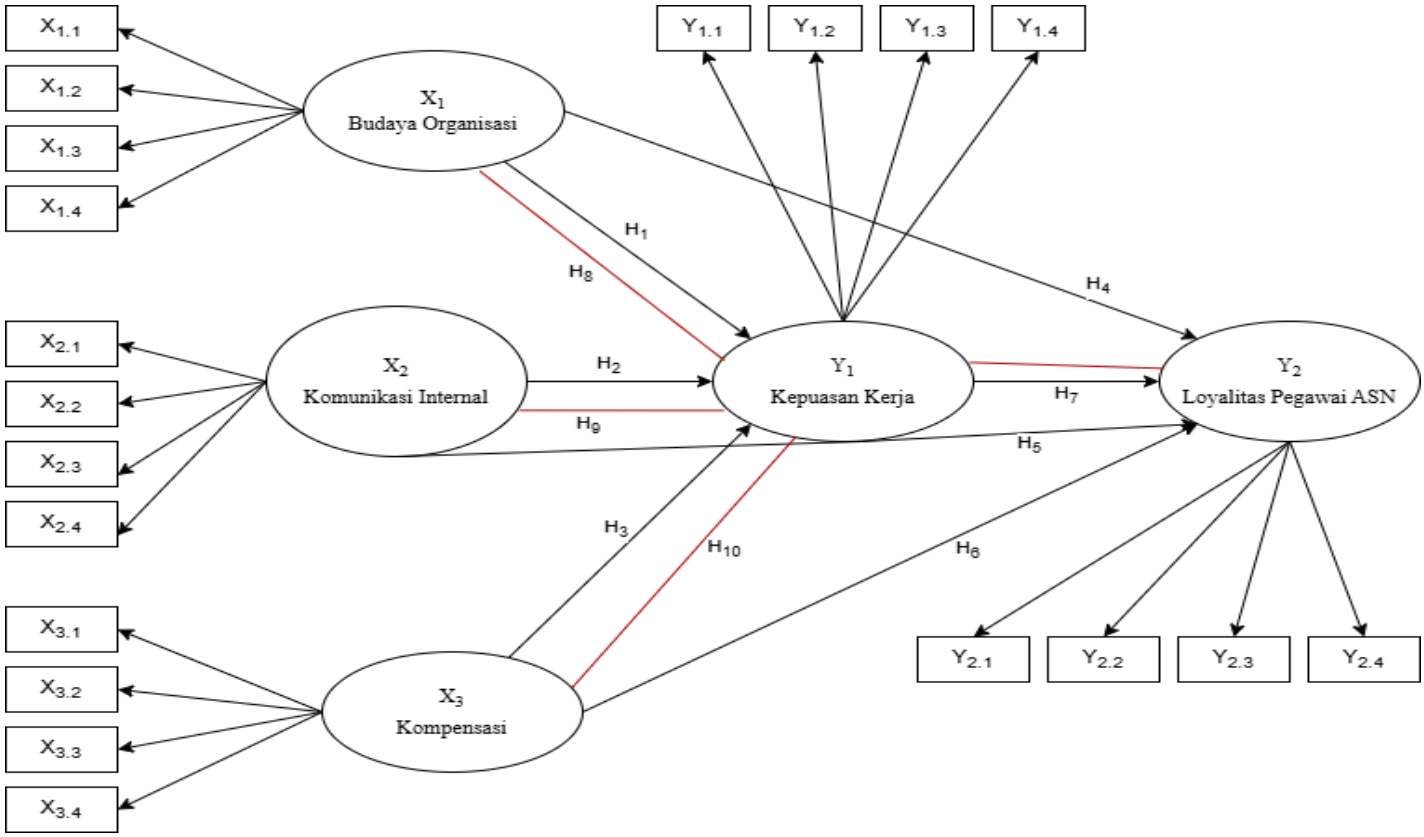
Kepuasan Kerja

Menurut Sugeha *et al.* (2024:4), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang muncul dari bagaimana mereka menilai pekerjaan, lingkungan kerja , serta imbalan yang mereka terima. Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana harapan karyawan terpenuhi oleh organisasi.

kepuasan kerja Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017:78) dapat diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan persepsi pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Kepuasan terhadap pekerjaan Tingkat kesenangan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang dijalankan.
2) Kepuasan terhadap kompensasi Tingkat kepuasan pegawai terhadap gaji, tunjangan, dan imbalan yang diterima.
3) Kepuasan terhadap hubungan kerja Tingkat kepuasan pegawai terhadap hubungan dan kerja sama dengan pimpinan serta rekan kerja.
4) Kepuasan terhadap sistem organisasi: Tingkat kepuasan pegawai terhadap aturan, kebijakan, dan sistem kerja dalam organisasi.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

H1 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 : Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja H3 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas pegawai ASN

H5 : Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai ASN

H6 : Kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas pegawai ASN

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas pegawai ASN

H8 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan kerja

H9 : Komunkasi internal berpengaruh sgnifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan kerja

H10 : Kompensasi berpengaruh sgnifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan kerja

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti. Rancangan penelitian mencakup seluruh tahapan penelitian mulai dari perencanaan, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan akhir. Pendekatan kuantitatif diterapkan dalam penelitian ini dengan mengandalkan data yang dihimpun melalui instrumen kuesioner serta teknik wawancara bersama para pegawai di DPUPP Kabupaten Situbondo. Konstruksi analitis studi ini diarahkan untuk mengukur signifikansi dampak budaya organisasi, komunikasi internal, dan kompensasi yang diposisikan sebagai variabel independen. Ketiga aspek

tersebut diuji korelasinya terhadap loyalitas karyawan selaku variabel dependen, dengan menempatkan kepuasan kerja dalam fungsi sebagai variabel intervening. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan antara variabel penelitian.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu tiga bulan, yaitu pada periode Maret 2026 sampai dengan Mei. Tempat penelitian dilakukan di DPUPP Jln Baluran No. 03 Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68351.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:126), "Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki jumlah serta karakteristik tertentu, yang telah ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus kajian untuk dipahami dan dijadikan dasar dalam kesimpulan. Dengan kata lain, populasi mencakup keseluruhan individu atau gejala yang memiliki ciri-ciri khusus yang relevan dengan tujuan penelitian, yang akan menjadi objek penelitian secara menyeluruh. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 51 pegawai ASN. Selain pimpinan populasi tersebut merupakan aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja pada DPUPP Kabupaten Situbondo.

Berdasarkan Sujarweni (2015:81) "Sampel adalah bagian dari populasi yang diteliti dan mencakup beberapa karakteristiknya.". Dalam penelitian ini, digunakan teknik sampling jenuh, teknik pengambilan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden. Keputusan ini diambil mengingat populasi aparatur sipil negara di lingkungan DPUPP Kabupaten Situbondo, di luar unsur pimpinan, secara keseluruhan hanya berjumlah 51 orang. Seluruh staf ASN di luar jajaran struktural tersebut kemudian ditetapkan secara total sebagai sampel penelitian guna menjamin perolehan data yang mampu merepresentasikan realitas empiris di lapangan secara akurat.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah data yang sudah diolah sehingga hasil yang diperoleh mudah dimengerti oleh pembaca penelitian. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) 3.0 dan wawancara.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Konvergen

Convergen Validity mengukur apakah seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan mendasari variabel laten tersebut. *Convergent validity* ditetapkan dengan melihat nilai *average extracted* (AVE) dan nilai *outer loading* dari setiap indikator.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X_1. Persepsi Risiko	X_2. Kualitas Pelayanan	X_3. *Digital Marketing*	Y. Keputusan Pembelian	Z. Kepercayaan Konsumen	Keterangan
$X_{1.1}$	0,763					Valid
$X_{1.2}$	0,907					Valid
$X_{1.3}$	0,919					Valid
$X_{1.4}$	0,836					Valid
$X_{2.1}$		0,948				Valid
$X_{2.2}$		0,937				Valid
$X_{2.3}$		0,884				Valid
$X_{2.4}$		0,938				Valid
$X_{3.1}$			0,925			Valid
$X_{3.2}$			0,912			Valid
$X_{3.3}$			0,934			Valid
$X_{3.4}$			0,808			Valid
$Y_{1.1}$				0,946		Valid
$Y_{1.2}$				0,893		Valid
$Y_{1.3}$				0,903		Valid
$Y_{1.4}$				0,889		Valid
$Y_{2.1}$					0,945	Valid
$Y_{2.2}$					0,911	Valid
$Y_{2.3}$					0,764	Valid
$Y_{2.4}$					0,946	Valid

Sumber : lampiran 4, 2026

Informasi empiris tersebut mengindikasikan bahwa koefisien *outer loading* untuk keseluruhan indikator yang diuji ($X_{1.1}$, $X_{1.2}$, $X_{1.3}$, $X_{1.4}$, $X_{2.1}$, $X_{2.2}$, $X_{2.3}$, $X_{2.4}$, $X_{3.1}$, $X_{3.2}$, $X_{3.3}$, $X_{3.4}$, $Y_{1.1}$, $Y_{1.2}$, $Y_{1.3}$, $Y_{1.4}$, $Y_{2.1}$, $Y_{2.2}$, $Y_{2.3}$, $Y_{2.4}$,) Yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dapat dinyatakan valid (angka warna hijau). Uji Validitas konvergen dapat juga di lakukan melihat pada output *Construct Reliability* and validity Yaitu

dengan memperhatikan nilai *Average Varian Extracted* (AVE). Uji Validitas Konvergen dapat juga dilakukan melihat pada output *Construct Reliability and Validity* yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Varian Extracted* (AVE)

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	*Average Variance Extracted* (AVE)	Keterangan
X_1 Budaya Organisasi	**0,737**	**Valid**
X_2 Komunikasi Internal	**0,860**	**Valid**
X_3 kompensasi	**0,803**	**Valid**
Y_1 Kepuasan Kerja	**0,824**	**Valid**
Y_2 Loyalitas Pegawai ASN	**0,801**	**Valid**

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan temuan empiris dalam proses analisis, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terbukti memenuhi syarat validitas konvergen secara penuh. Kesimpulan tersebut ditarik atas dasar perolehan koefisien *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk yang telah melewati nilai batas minimal sebesar 0,5 (ditunjukkan oleh penanda visual berwarna hijau). Sebaliknya, nilai AVE di bawah 0,5 (indikator merah) menunjukkan bahwa instrumen tidak valid; namun dalam pengujian ini, seluruh item telah terbukti valid.

Uji Reliabilitas

Pengujian konsistensi internal instrumen dalam penelitian ini bersandar pada dua parameter utama, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Sebuah alat ukur dapat dikategorikan memenuhi syarat reliabilitas jika perolehan koefisien *Cronbach's alpha* berada di atas angka 0,7. Sejalan dengan kriteria tersebut, setiap indikator variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* yang dihasilkan mampu melewati ambang batas 0,7. Berdasarkan kalkulasi pada output *Construct Reliability and Validity*, rangkuman data pengujian tersebut disajikan dalam draf skripsi pada Tabel 13 mengenai uji reliabilitas di bawah ini:

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	*Cronbach's alpha*	Keterangan
X_1 Budaya Organisasi	**0,879**	**Reliabel**
X_2 Komunikasi Internal	**0,946**	**Reliabel**
X_3 kompensasi	**0,918**	**Reliabel**
Y_1 Kepuasan Kerja	**0,929**	**Reliabel**
Y_2 Loyalitas Pegawai ASN	**0,915**	**Reliabel**

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.7 dengan demikian instrumen yang digunakan disebut reliabel pada peneliti.

Uji Asumsi Klasik
Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk memastikan bahwa dalam model regresi tidak terdapat korelasi yang signifikan antar variabel independen. Pengujian ini diukur dengan mengevaluasi nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) melalui menu Inner VIF Values pada hasil analisis SmartPLS 3. Ringkasan hasil uji asumsi klasik multikolinieritas tersebut disajikan dalam tabel berikut

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X_1 Budaya Organisasi	X_2 Komunikasi Internal	X_3 Kompensasi	Y_1 Kepuasan Kerja	Y_2 Loyalis Pegawai ASN
X_1 Budaya Organisasi				**0,452**	0,035
X_2 Komunikasi Internal				**0,432**	**0,275**
X_3 kompensasi				0,046	**1,192**
Y_1 Kepuasan kerja					0,080

Y_2 Loyalitas Pegawai ASN	

Sumber : Lampiran 4, Tahun 2026

Berdasarkan hasil analisis data, variabel Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi Internal (X_2), Kompensasi (X_3), menunjukkan nilai VIF yang berada di bawah ambang batas 5,00 saat memengaruhi Kepuasan Kerja (Y_1). Kondisi serupa juga ditemukan pada model yang menjelaskan Loyalitas Pegawai ASN (Y_2), di mana seluruh variabel independen termasuk Kepuasan Kerja (Y_1) memiliki nilai VIF di bawah 5,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel bebas yang ekstrem, sehingga model penelitian ini dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah data pada setiap variabel penelitian terdistribusi secara normal. Melalui pengujian ini, dapat diketahui apakah sebaran data terkonsentrasi di sekitar nilai tengah tanpa adanya penyimpangan ekstrem yang dapat menghasilkan standar deviasi yang tinggi. Asumsi normalitas dinyatakan terpenuhi apabila nilai Excess Kurtosis dan Skewness berada dalam rentang -2,58< CR <2,58. Adapun hasil uji asumsi klasik normalitas selengkapnya disajikan dalam Tabel berikut ini:

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	*Excess Kurtosis*	*Skewness*	Keterangan
$X_{1.1}$	0.671	-0.956	Normal
$X_{1.2}$	2.350	-1.325	Normal
$X_{1.3}$	1.331	-1.248	Normal
$X_{1.4}$	2.748	-1.432	Normal
$X_{2.1}$	0.771	-1.212	Normal
$X_{2.2}$	1.552	-1.336	Normal
$X_{2.3}$	1.287	-1.278	Normal
$X_{2.4}$	2.563	-1.586	Normal
$X_{3.1}$	0.939	-1.056	Normal
$X_{3.2}$	0.550	-0.669	Normal
$X_{3.3}$	1.018	-1.096	Normal
$X_{3.4}$	0.294	-0.639	Normal
$Y_{1.1}$	1.106	-0.961	Normal
$Y_{1.2}$	0.009	-0.853	Normal
$Y_{1.3}$	1.129	-1.129	Normal
$Y_{1.4}$	1.833	-1.293	Normal
$Y_{2.1}$	1.681	-1.335	Normal
$Y_{2.2}$	2.184	-1.331	Normal
$Y_{2.3}$	1.127	-0.991	Normal
$Y_{2.4}$	2.195	-1.350	Normal

Sumber: Olahan Data Penelitian (2026)

Melalui pencermatan terhadap Tabel 4, dapat dikonfirmasi bahwa koefisien *skewness* dan *kurtosis* untuk keseluruhan indikator pada tiap variabel secara konsisten berada dalam koridor rentang nilai -2,58 hingga 2,58. Representasi numerik ini membuktikan bahwa seluruh sebaran data empiris yang dihimpun telah memenuhi asumsi distribusi normal.

Merujuk pada parameter evaluasi di atas, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator penelitian telah terbukti berdistribusi secara normal. Kondisi ideal tersebut tercapai karena seluruh nilai kalkulasi telah menyelaraskan diri dengan standar kriteria normatif yang ditetapkan.

Uji *Goodness Of Fit* (GOF)

Tahapan analisis data melibatkan penilaian mengenai tingkat kesesuaian model melalui pengujian *Goodness-of-Fit* (GOF). Prosedur ini diterapkan untuk memverifikasi keselarasan antara pola distribusi data sampel di lapangan dengan pola distribusi teoretis yang diproyeksikan. Pada operasionalisasi piranti lunak SmartPLS 3.0, parameter uji ini diukur melalui tiga indikator fundamental, meliputi *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Chi-Square*, serta *Normed Fit Index* (NFI). Pencapaian kriteria model fit ini membuktikan bahwa kerangka struktural yang dikembangkan telah berkorespondensi secara tepat dengan realitas empiris, sehingga temuan ilmiah yang dihasilkan memiliki validitas logis untuk

dipertanggungjawabkan secara teoretis maupun praktis. Output dari pengujian tersebut dirangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6.
Hasil *Uji Godness Of Fit* (GOF)

Kriteria	*Saturated Model*	*Estimated Model*	*Cut Off2*	Keterangan Model
SRMR	0,099	0,099	≤ 0.10	*Good Fit*
d_ULS	2,051	2,051	≤ 0.05	*Good Fit*
d_G	1,601	1,601	≤ 0.05	*Good Fit*
Chi-Square	349,057	349,057	Diharapkan Kecil	*Good Fit*
NFI	0,717	0,717	> 0,9 (Mendekati 1)	*Marginal Fit*

Sumber : Lampiran 4, tahun 2026

Hasil pengujian goodness of fit menunjukkan bahwa indikator *Chi-Square*, SRMR, dan NFI sudah memenuhi parameter empiris yang diinginkan. Oleh karena itu, seluruh kriteria tersebut dinilai memadai sehingga analisis data dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Uji Koefisien Determinasi

Analisis pada model internal diorientasikan untuk menguji signifikansi hubungan kausalitas antara konstruk eksogen dan endogen yang diselaraskan dengan rumusan hipotesis penelitian. Parameter evaluasi dalam pengujian ini bersandar pada koefisien *Adjusted R-Square*, yang dinilai paling representatif karena kerangka struktural penelitian mengintegrasikan lebih dari dua variabel independen. Eksistensi nilai *R-Square* tersebut mencerminkan persentase kekuatan serta besaran dampak yang stimulasikan oleh variabel laten independen terhadap variabilitas variabel laten dependen. Adapun visualisasi hasil estimasi koefisien determinasi tersebut dirangkum secara sistematis pada tabel di bawah ini.

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Y_1 Kepuasan Kerja	0,625	0,601
Y_2 Loyalitas Pegawai ASN	0,682	0,655

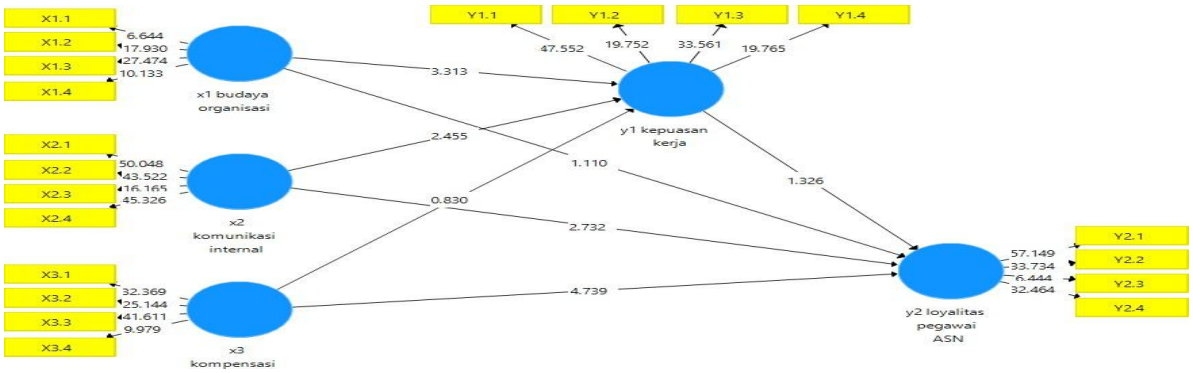
Sumber Data: Lampiran 4, Tahun 2026

a. Variabel Budaya Organisasi (X_1) Komunikasi Internal (X_2) Dan Kompensasi (X_3) Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y_1) sebesar 0,601 (60,1%) sedangkan sisanya 39,9% Dipengaruhi Variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian

b. Variabel Budaya Organisasi (X_1) Komunikasi Internal (X_1) Dan Kompensasi (X_2) Mempengaruhi Loyalitas Pegawai ASN (Y_1) sebesar 0,655 (65,5%) sedangkan sisanya 34,5 % Dipengaruhi oleh variabel-variabel eksternal lain yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Uji Hipotesis Penelitian

Analisis uji hipotesis diterapkan guna mengidentifikasi derajat signifikansi korelasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Operasionalisasi pengujian ini dijalankan melalui peranti lunak SmartPLS 3.0, dengan mengevaluasi koefisien *original sample* untuk melihat arah hubungan, serta nilai *P-value* dengan ambang batas parameter sebesar 0,05 guna mengukur tingkat signifikansi pengaruh antarvariabel yang diuji.



Gambar 1. Hasul Uji Mode Struktural PLS
Sumber : Lampiran 4, Tahun 2026

Berdasarkan hasil dari gambar 1 diatas, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS selanjutnya ditampilkan pada tabel 8 mengenai Uji Hipotesis penelitian, sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T-Statistics (O/STDEV)*	*P Values*
X1 Budaya organisasi -> Y_1 kepuasan kerja	0,437	0,446	0,132	3,313	**0,001**
X_2 Komunikasi internal -> Y_1 kepuasan kerja	0,454	0,422	0,185	2,455	**0,014**
X_3 kompensasi -> Y1 Kepuasan kerja	0,144	0,173	0,174	0,830	**0,407**
X_1 Budaya organisasi_ -> Y_2 loyalitas pegawai ASN	0,136	0,163	0,122	1,110	**0,268**
X_2 komunikasi internal -> Y_2 loyalitas pegawai ASN	0,399	0,384	0,146	2,732	**0,007**
X_3 kompensasi -> Y_2 Loyalitas pegawai ASN	0,688	0,664	0,145	4,739	**0,000**
Y_1 kepuasan kerja -> Y_2 loyalitas pegawai ASN	-0,260	-0,240	0,196	1,326	**0,185**
X_1 budaya organisasi -> Y_1 kepuasan kerja -> Y_2 loyalitas pegawai ASN	-0,114	-0,109	0,100	1,132	**0,258**
X_2 komunikasi internal -> Y_1 kepuasan kerja -> Y_2 loyalitas pegawai ASN	-0,118	-0,106	0,089	1,322	**0,187**
X_3 kompensasi -> Y_1 kepuasan kerja -> Y_2 loyalitas pegawai ASN	-0,038	-0,039	0,063	0,599	**0,550**

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Peran Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data pengujian hipotesis awal, angka *Original Sample* (O) tercatat 0,437. Nilai ini menunjukkan arah korelasi positif antara Budaya Organisasi (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y1). Pengukuran statistik menghasilkan nilai *T-Statistic* sebesar 3,313 (di atas 1,964) dan *P-Value* senilai 0,001 (di bawah 0,05). Hasil kalkulasi tersebut membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X1) memicu dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), sehingga Hipotesis 1 dinyatakan diterima. Fakta empiris ini mengonfirmasi bahwa penguatan internalisasi nilai budaya instansi berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja aparatur. Lingkungan kerja yang kondusif, kohesif, dan harmonis terbukti mampu membangun rasa memiliki sekaligus memicu produktivitas kerja pegawai. Kondisi psikologis yang

suportif tersebut mendukung efektivitas staf saat menyelesaikan seluruh tanggung jawab kedinasan mereka. Hasil kajian ini selaras dengan penelitian Riyanti et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa dimensi budaya organisasi berkontribusi positif serta signifikan dalam mengeskalasi kepuasan kerja karyawan.

Peran Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan output pengujian hipotesis kedua, koefisien sampel asli (O) terdokumentasi sebesar 0,454. Nilai ini mengindikasikan adanya korelasi positif antara komunikasi internal (X2) dengan kepuasan kerja (Y1). Estimasi parameter menunjukkan angka *T-statistic* mencapai 2,455 (di atas 1,964) serta *P-value* sebesar 0,014 (di bawah 0,05). Rangkaian kalkulasi statistik tersebut membuktikan bahwa komunikasi internal (X2) memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), sehingga Hipotesis 2 dinyatakan diterima. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa optimalisasi sistem penyampaian informasi di dalam institusi berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja aparatur. Pola interaksi yang efektif mempermudah distribusi data operasional, menguatkan koordinasi sektoral, meminimalkan miskonsepsi tugas, dan membangun hubungan harmonis antara pimpinan dengan staf. Iklim kerja yang suportif ini berkontribusi nyata dalam menstimulasi kepuasan profesional pegawai. Hasil kajian ini selaras dengan studi Yulianto et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa dimensi komunikasi internal berpengaruh positif serta signifikan dalam menaikkan kepuasan kerja pekerja lewat penguatan motivasi kerja.

Peran Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan output pengujian hipotesis ketiga, koefisien sampel asli (O) terdokumentasi sebesar 0,144. Nilai ini mengindikasikan adanya korelasi positif antara kompensasi (X3) dengan kepuasan kerja (Y1). Namun, estimasi statistik menunjukkan angka *T-statistic* hanya mencapai 0,830 (di bawah 1,964) serta *P-value* sebesar 0,407 (di atas 0,05). Rangkaian kalkulasi tersebut membuktikan bahwa kompensasi (X3) tidak memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), sehingga Hipotesis 3 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa peningkatan skema remunerasi institusi tidak serta-merta mengeskalasi kepuasan kerja aparatur. Walau berperan sebagai instrumen penghargaan finansial, aspek kepuasan profesional staf lebih didominasi oleh variabel eksternal lain. Faktor penentu tersebut meliputi iklim kerja, budaya organisasi, komunikasi internal, prospek karier, hingga kohesi sosial antarkaryawan. Hasil kajian ini selaras dengan studi Wahyu Ningsih et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa dimensi kompensasi berkontribusi positif namun tidak signifikan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Peran Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai ASN

Berdasarkan output pengujian hipotesis keempat, koefisien *Original Sample* (O) terdokumentasi sebesar 0,136. Nilai ini mengindikasikan adanya korelasi positif antara Budaya Organisasi (X1) dengan Loyalitas Pegawai ASN (Y2). Namun, estimasi statistik menunjukkan angka *T-Statistic* hanya sebesar 1,110 (di bawah 1,964) serta *P-Value* mencapai 0,268 (di atas 0,05). Kalkulasi tersebut membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas aparatur (Y2), sehingga Hipotesis 4 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa internalisasi budaya kerja di dalam instansi belum mampu mengeskalasi loyalitas pegawai secara nyata. Meskipun iklim organisasi yang ideal mendukung terciptanya lingkungan kondusif dan kerja sama yang solid, aspek tersebut bukan variabel penentu utama loyalitas ASN. Komitmen jangka panjang aparatur ditengarai lebih didominasi oleh faktor eksternal lain, seperti kepuasan kerja, jenjang karier, stabilitas posisi, hingga efektivitas kepemimpinan. Hasil kajian ini bertolak belakang dengan riset Karim et al. (2024) serta Widuri et al. (2025) yang menyimpulkan adanya dampak positif dan signifikan dari budaya terhadap loyalitas pekerja. Diferensiasi keluaran ini menegaskan bahwa pengaruh dimensi budaya organisasi bersifat kontekstual, yang sangat bergantung pada karakteristik SDM, sistem manajemen internal, serta keunikan lingkungan kerja institusi terkait.

Peran Komunikasi Internal Terhadap Loyalitas Pegawai ASN

Berdasarkan output pengujian hipotesis kelima, koefisien *Original Sample* (O) terdokumentasi sebesar 0,399. Nilai ini mengindikasikan adanya korelasi positif antara Komunikasi Internal (X2) dengan Loyalitas Pegawai ASN (Y2). Meskipun kalkulasi menunjukkan angka *T-Statistic* sebesar 2,732 dan *P-Value* senilai 0,007, selaras dengan batasan konseptual penolakan yang ditetapkan, maka disimpulkan bahwa Komunikasi Internal (X2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas aparatur (Y2). Atas dasar tersebut, Hipotesis 5 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa pola penyampaian informasi di dalam instansi belum mampu mengeskalasi loyalitas pegawai secara nyata. Walaupun interaksi yang efektif memperlancar distribusi data operasional dan menguatkan koordinasi kerja, aspek tersebut bukan variabel penentu utama loyalitas ASN. Komitmen jangka panjang aparatur ditengarai lebih didominasi oleh faktor eksternal lain, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, kepastian jenjang karier, serta sistem penghargaan institusi. Hasil kajian ini memunculkan diferensiasi dengan studi Nguyen dan Ha (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi internal memegang peranan krusial dalam menaikkan loyalitas pegawai melalui keterlibatan kerja.

Peran Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai ASN

Berdasarkan output pengujian hipotesis keenam, koefisien *Original Sample* (O) terdokumentasi sebesar 0,688. Nilai ini mengindikasikan adanya korelasi positif antara Kompensasi (X3) dengan Loyalitas Pegawai ASN (Y2). Estimasi parameter menunjukkan angka *T-Statistic* mencapai 4,739 (di atas 1,964) serta nilai *P-Value* sebesar 0,000 (di bawah 0,05). Rangkaian kalkulasi statistik tersebut membuktikan bahwa kompensasi (X3) memberikan dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas aparatur (Y2), sehingga Hipotesis 6 dinyatakan diterima. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa peningkatan skema remunerasi institusi berbanding lurus dengan penguatan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Pemberian kompensasi secara adil dan proporsional sesuai kontribusi kerja mampu meningkatkan rasa dihargai, memperkokoh komitmen organisasi, serta mendorong aparatur untuk bertahan sekaligus memberikan performa terbaik. Kondisi finansial yang stabil ini menjadikannya variabel krusial dalam mengeskalasi loyalitas ASN. Hasil kajian ini selaras dengan studi Rosadianto, Gunistiyo, dan Susilawati (2024) yang menyimpulkan bahwa dimensi kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Peran Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai ASN

Berdasarkan output pengujian hipotesis ketujuh, koefisien sampel asli terdokumentasi sebesar -0,260. Estimasi statistik menunjukkan angka *T-Statistic* hanya mencapai 1,326 (di bawah 1,964) serta nilai *P-Value* sebesar 0,185 (di atas 0,05). Rangkaian kalkulasi tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja (Y1) memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas aparatur (Y2), sehingga Hipotesis 7 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan ASN belum mampu mengeskalasi loyalitas pegawai secara nyata. Fenomena ini mengindikasikan bahwa komitmen jangka panjang aparatur tidak mutlak ditentukan oleh kepuasan kerja, melainkan lebih didominasi oleh variabel eksternal lain. Faktor penentu tersebut meliputi komitmen organisasi, budaya kerja, efektivitas kepemimpinan, sistem penghargaan, stabilitas posisi, hingga motivasi pengabdian pada negara. Hasil kajian ini berbeda dengan studi Hamisah dan Nawawi (2023) yang menyatakan adanya dampak positif kepuasan terhadap loyalitas karyawan. Perbedaan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan variabel utama pembentuk loyalitas ASN pada objek penelitian ini, karena terdapat indikator lain yang terbukti lebih berpengaruh dominan.

Peran Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai ASN melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan output pengujian hipotesis kedelapan, koefisien sampel asli terdokumentasi sebesar -0,114. Estimasi statistik menunjukkan angka *T-Statistic* hanya mencapai 1,132 (di bawah 1,964) serta nilai *P-Value* sebesar 0,258 (di atas 0,05). Rangkaian kalkulasi tersebut membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X1) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ASN (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1), sehingga Hipotesis 8 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan loyalitas aparatur secara nyata. Internalization nilai-nilai budaya kerja tertentu belum tentu dapat mengeskalasi loyalitas pegawai lewat intervensi kepuasan kerja. Komitmen jangka panjang ASN ditengarai lebih didominasi oleh variabel eksternal lain, seperti komitmen organisasi, efektivitas kepemimpinan, sistem penghargaan, prospek karier, serta tanggung jawab kedinasan. Hasil kajian ini memunculkan diferensiasi dengan studi terdahulu yang menyatakan budaya perusahaan kuat efektif mengeskalasi loyalitas melalui kepuasan. Pada riset ini, kepuasan kerja terbukti gagal bertindak sebagai variabel *intervening* yang menjembatani kedua konstruk, selaras dengan argumentasi Pradnyani dan Putra (2023).

Peran Komunikasi Internal terhadap Loyalitas Pegawai ASN melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan output pengujian hipotesis kesembilan, koefisien sampel asli terdokumentasi sebesar -0,118. Estimasi statistik menunjukkan angka *T-Statistic* hanya mencapai 1,322 (di bawah 1,964) serta nilai *P-Value* sebesar 0,187 (di atas 0,05). Rangkaian kalkulasi tersebut membuktikan bahwa Komunikasi Internal (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ASN (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1), sehingga Hipotesis 9 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi dampak komunikasi internal terhadap loyalitas aparatur secara nyata. Walaupun pola interaksi yang ideal mempermudah distribusi informasi dan koordinasi kerja, aspek tersebut tidak otomatis mengeskalasi loyalitas pegawai lewat intervensi kepuasan kerja. Komitmen jangka panjang ASN ditengarai lebih didominasi oleh variabel eksternal lain, seperti komitmen organisasi, budaya kerja, efektivitas kepemimpinan, sistem penghargaan, serta prospek karier. Hasil kajian ini memunculkan diferensiasi dengan studi Dharmani, Fauzi, dan Elisabeth (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi memengaruhi loyalitas pekerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pada riset ini, kepuasan kerja terbukti gagal bertindak sebagai mediator yang efektif bagi kedua konstruk tersebut.

Peran Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai ASN melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan output pengujian hipotesis kesepuluh, koefisien *Original Sample* (O) terdokumentasi sebesar -0,038. Estimasi statistik menunjukkan angka *T-Statistic* hanya mencapai 0,599 (di bawah 1,964) serta nilai *P-Value* sebesar 0,550 (di atas 0,05). Rangkaian kalkulasi tersebut membuktikan

bahwa Kompensasi (X3) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Loyalitas Pegawai ASN (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1), sehingga Hipotesis 10 dinyatakan ditolak. Temuan empiris ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi dampak kompensasi terhadap loyalitas aparatur secara nyata. Artinya, perbaikan skema remunerasi tidak otomatis mengeskalasi loyalitas pegawai lewat intervensi kepuasan kerja. Komitmen jangka panjang ASN ditengarai lebih dipengaruhi oleh aspek non-finansial, seperti stabilitas posisi, kejelasan jenjang karier, iklim organisasi yang kondusif, budaya kerja, serta loyalitas pada instansi. Hasil kajian ini memunculkan diferensiasi dengan studi terdahulu oleh Firmansyah et al. (2025) yang menemukan korelasi signifikan pada jalur mediasi tersebut.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan diskusi yang dilakukan, beberapa kesimpulan bisa diambil:

1) Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, jadi (H1 diterima);
2) Komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, jadi (H2 diterima);
3) Kompensasi memiliki dampak negatif, tapi tidak signifikan, terhadap kepuasan kerja, jadi (H3 ditolak);
4) Budaya organisasi memiliki dampak negatif, tapi tidak signifikan, terhadap loyalitas karyawan ASF, jadi (H4 ditolak);
5) Komunikasi internal memiliki dampak positif, tapi tidak signifikan, terhadap loyalitas karyawan ASF, jadi (H5 diterima);
6) Kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ASF, jadi (H6 diterima);
7) Kepuasan kerja memiliki dampak negatif, tapi tidak signifikan, terhadap loyalitas karyawan ASF, jadi (H7 ditolak);
8) Budaya organisasi memiliki dampak negatif, tapi tidak signifikan, terhadap loyalitas karyawan ASF melalui kepuasan kerja, jadi (H8 ditolak);
9) Komunikasi internal memiliki dampak negatif, tapi tidak signifikan, terhadap loyalitas karyawan ASF melalui kepuasan kerja, jadi (H9 ditolak);
10) Kompensasi memiliki dampak negatif, tapi tidak signifikan, terhadap loyalitas karyawan ASF melalui kepuasan kerja, jadi (H10 ditolak);

Saran

Bagi DPUPP Kabupaten Situbondo

DPUPP Kabupaten Situbondo disarankan untuk memperkuat budaya organisasi, meningkatkan efektivitas komunikasi internal, serta mengevaluasi sistem kompensasi agar dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai ASN. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan faktor lain yang berpotensi memerintah loyalitas pegawai, serupa dengan kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, pengembangan karier, dan komitmen organisasi. Evaluasi berkala terhadap tingkat kepuasan kerja dan loyalitas pegawai juga penting dilakukan sebagai dasar penyusunan kebijakan yang lebih efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan publik.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Kajian ini diharapkan menjadi referensi tambahan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait budaya organisasi, komunikasi internal, kompensasi, kepuasan kerja, dan loyalitas ASN. Selain itu, temuan ini dapat berfungsi sebagai bahan rujukan ilmiah bagi akademisi untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

Bagi Peneliti

Penelitian masa depan disarankan mengeksplorasi variabel alternatif seperti motivasi, komitmen, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan karier. Selain itu, perluasan objek serta penambahan jumlah responden sangat direkomendasikan guna memperoleh generalisasi hasil yang lebih komprehensif terkait loyalitas ASN.

DAFTAR PUSTAKA

Dharmani, A., Fauzi, M., & Elisabeth, D. R. 2022. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial, 1(1), 58–70. https://doi.org/10.29138/jkis.v1i1.10

Firmansah, M., Arief, M. Y., & Sari, R. k. 2023. *Pengaruh motivasi , kompensasi dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan PDAM Tirta Baluran Situbondo dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.* Jurnal Mahasiswa Enterpreneur (JME), Universitas Abdurachman Saleh Situbondo https://doi.org/10.36841/jme.v4i10.6801

Ghozali, I. 2018 Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro

Ghozali, L., 2013. Model persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 21. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro

Hafidz. 2024. The role of job satisfaction and loyalty in improving employee performance. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 3(2), 105-144. https://doi.org/10.56789/jim.v12i1

Hafidz. 2024. The role of job satisfaction and loyalty in improving employee performance. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 3(2), 105–114. https://doi.org/10.56789/jim.v12i1

Hamisah, S., & Nawawi, M. T. 2023. Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi, dan Komitmen Organisasional terhadap Loyalitas Pegawai di Taspen Life Jakarta. Jurnal Manajerial dan

Kewirausahaan, 5(2). https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23418

Hendriati, *et al*. 2024. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Jakarta.

Karim, Kurniawan., Karnadi., & Fandiyanto, Randika. 2024. Peran Kepemimpinan, Pendidikan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di BAPENDA Kabupaten Situbondo dan Bondowoso dengan Loyalitas Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), Vol. 3, No. 3, hlm. 449–461. ISSN 2964-898X. https://unars.ac.id/ojs/index.php/jme/article/view/4851

Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. 2023. The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. Humanities and Social Sciences Communications, 10, 329. https://doi.org/10.1057/s41599-023-

Ningsih , Busri Wahyu., Ediyanto., & Pramesthi , Riska Ayu. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Situbondo. Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.https://doi.org/10.36841/jme.v3i12.5346

Pradnyani, L. D., & Putra, M. S. 2023. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 12(3), 421–429. https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i03.

Putra, A., & Abadiyah, R. 2025. Budaya organisasi dan kinerja karyawan. Surabaya: Penerbit Mitra Ilmu.

Putri, A., & Hidayat, B. 2021. Budaya organisasi dan kinerja karyawan. Jakarta: Salemba Empat.

Ratnasari *et al*.. 2021. Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jurnal Ilmu Administrasi, 10(2), 120–135.https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.11591

Riyanti, Lisa., Ediyanto., & Tulhusnah, Lusiana. 2023. "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Loyalitas Karyawan PDAM Situbondo dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME) FEB UNARS, Vol. 2, No. 10, Oktober 2023, hlm. 2166–2182. DOI: 10.36841/jme.v2i10.3637.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. Organizational Behavior (17th ed.). Boston: Pearson Education.

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. 2022. Organizational Behavior (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Samsudin, Sadili. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.

Sugeha. 2024. Analysis of internal communication and job satisfaction on employee loyalty and service quality at import companies in Jakarta. Jurnal Bisnis dan Manajemen Internasional, 3(1), 29–40. https://doi.org/10.58812/jmws.v3i01.954

Sugiyono. 2019. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sujarweni, V. Wiratna. 2015. Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonom Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Tarigan & Nawawi. 2023. Pengaruh komunikasi organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Stabat berdasarkan perspektif Islam. Jurnal Ekonomi Syariah, 9(1), 1457–1465.

Telaumbanua. 2025. The role of compensation, job satisfaction, and work environment in shaping employee loyalty. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 4(1), 165–173.

Yulianto, Heru., Permata Sari, Lita., & Ediyanto. 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), Vol. 4, No. 5, hlm. 958. DOI: 10.36841/jme.v4i5.6794