

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP  
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BIRO KEUANGAN DAN  
UMUM UNIVERSITAS JEMBER**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**LARGININGSIH  
NIM : 2520414035**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2026**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : LARGININGSIH

NIM : 2520414035

PRODI : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BIRO KEUANGAN DAN UMUM UNIVERSITAS JEMBER adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan dalam instansi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 9 Maret 2026

Yang menyatakan



LARGININGSIH  
NIM. 2520414035

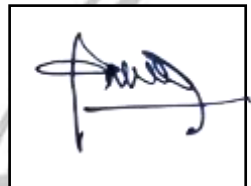
## PERSETUJUAN

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA BIRO KEUANGAN DAN UMUM  
UNIVERSITAS JEMBER**

OLEH:  
LARGININGSIH  
NIM : 2520414035

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun



Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Trias Setyowati, S.E., S.H., M.M.



## PENGESAHAN

Tesis berjudul : *Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Biro Keuangan Dan Umum Universitas Jember*, atas nama Larginingsih telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univeristas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Rabu  
Tanggal : 11 Maret 2026  
Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeristas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,

Dr. Nurul Qomariah, MM.  
NPK. 1967081010603426

Anggota 1

Anggota 2

Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M. Akun.  
NPK. 1973100911139340

Dr. Trias Setyowati, S.E., S.H., M.M.  
NPK. 1972032710509477

Mengesahkan:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Program Studi



Mahem Ika Sari, SE., MM  
NIP. 197708112005012001

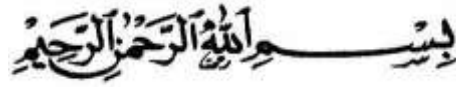
Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M. Akun  
NPK. 1973100911139340

## PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat kesehatan, pemahaman, dan kasih sayang-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya:

1. Ibu tercinta, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, serta dukungan moral, sehingga bisa menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah selalu melimpahkan kesehatan untuk beliau.
2. Suami tersayang, yang selalu memberikan dukungan moral dan finansial, pengertian, motivasi, serta kesabaran selama proses penyusunan tesis ini. Terima kasih atas doa, semangat, dan kepercayaan yang terus menguatkan saya hingga tahap akhir.
3. Anak-anak tercinta, yang menjadi sumber inspirasi dan penyemangat bagi saya untuk terus berjuang dan menyelesaikan pendidikan ini dengan sebaik-baiknya.
4. Teman-teman seperjuangan yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kebersamaan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
5. Teruntuk sahabat-sahabat saya, yang selalu membantu dan memberikan semangat serta menjadi teman untuk berdiskusi atau bercerita. Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan dan ketulusan kalian.
6. Tak terkecuali untuk Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu memberikan yang terbaik untuk mahasiswanya, terutama Bapak Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun dan Ibu Dr. Trias Setyowati, S.E., S.H., M.M. selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan agar penulisan tugas akhir saya semakin baik.

## KATA PENGANTAR



*Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis memiliki kemampuan untuk menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul, “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Biro Keuangan Dan Umum Universitas Jember” dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu wujud nyata untuk memenuhi impian yang menjadi kewajiban yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Allah SWT berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Hanafi, M. Pd., Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Maheni Ika Sari S. E., M. M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun yang telah membantu penyelesaian proses administrasi akademik.
5. Bapak Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M. Akun. selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan kesempatan telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
6. Ibu Dr. Trias Setyowati, S.E., S.H., M.M. selaku dosen pembimbing pendamping kedua yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
7. Ibu Dr. Nurul Qomariah, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu.

9. Keluarga dan sahabat-sahabat saya yang telah memberikan doa dan dukungannya tanpa henti.
10. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sebagai bahan evaluasi dan perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi positif bagi berbagai pihak, khususnya bagi para pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Jember, 9 Maret 2026

Penulis,

LARGININGSIH  
NIM. 2520414035



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Grand Theory.....	7
2.2 Kajian Teori .....	8
2.2.1 Kinerja.....	8
2.2.1.1 Karakteristik Kinerja .....	8
2.2.1.2 Manfaat Kinerja.....	9
2.2.1.3 Tujuan Kinerja.....	10
2.2.1.4 Indikator Kinerja .....	10
2.2.2 Motivasi Kerja.....	11
2.2.2.1 Manfaat Motivasi Kerja.....	12
2.2.2.2 Karakteristik Motivasi Kerja .....	12
2.2.2.3 Metode Motivasi Kerja.....	13
2.2.2.4 Indikator Motivasi Kerja .....	14
2.2.3 Kompensasi.....	14
2.2.3.1 Karakteristik Kompensasi .....	15
2.2.3.2 Fungsi Kompensasi .....	16
2.2.3.3 Jenis Kompensasi .....	17
2.2.3.4 Indikator Kompensasi.....	18
2.2.4 Budaya Kerja .....	19
2.2.4.1 Aspek Budaya Kerja.....	20
2.2.4.2 Metode Budaya Kerja.....	21
2.2.4.3 Indikator Budaya Kerja .....	22
2.3 Penelitian Terdahulu .....	23
2.4 Kerangka Konseptual.....	49
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	50
2.5.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara .....	50
2.5.2 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.....	50
2.5.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja .....	51
2.5.4 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	52
2.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.....	52

2.5.6 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi .....	53
2.5.7 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
3.1 Identifikasi Variabel .....	55
3.2 Definisi Operasional Variabel .....	55
3.2.1 Kompensasi (X1) .....	55
3.2.2 Budaya Kerja (X2) .....	56
3.2.3 Motivasi Kerja (Z) .....	57
3.2.4 Kinerja ASN (Y) .....	57
3.3 Desain Penelitian .....	57
3.4 Jenis Data .....	58
3.4.1 Data Primer .....	58
3.4.2 Data Sekunder .....	58
3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	58
3.5.1 Populasi .....	58
3.5.2 Sampel .....	59
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	59
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.7 Analisis Deskriptif .....	60
3.8 Analisis Data .....	60
3.8.1 Pengujian Outer Model .....	61
3.8.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model) .....	61
3.8.3 Pengujian Hipotesis .....	63
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>64</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	64
4.1.1 Sejarah Singkat dan Profil Instansi .....	64
4.1.2 Tugas dan Fungsi Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember .....	65
4.2 Gambaran Umum Responden .....	66
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	68
4.4 Hasil Analisis Data .....	75
4.4.1 Pengujian <i>Outer Model</i> .....	75
a. Uji validitas konvergen ( <i>Convergent Validity</i> ) .....	75
b. Uji Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) .....	77
c. Uji <i>Reliability</i> .....	79
4.4.2 Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	80
a. <i>R-Square</i> .....	80
b. <i>F Square/Effect Size (f<sup>2</sup>)</i> .....	81
c. <i>Predictive Relevance</i> .....	82
d. Model <i>Fit</i> .....	82
4.4.3 Pengujian Hipotesis .....	83
4.5 Pembahasan .....	86
4.4.1 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember .....	86
4.4.2 Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember .....	87
4.4.3 Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember .....	88

4.4.4	Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember .....	90
4.4.5	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember .....	91
4.4.6	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember melalui motivasi kerja .....	93
4.4.7	Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN pada Biro Keuangan dan Umum Universitas Jember melalui motivasi kerja .....	95
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>97</b>
5.1	Kesimpulan .....	97
5.2	Saran .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>100</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penilaian Kinerja ASN Biro Keuangan dan Umum - Universitas Jember (2024)...	3
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian (Atikah & Qomariah, 2020).....	23
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian (Syamsuddin <i>et al.</i> , 2021).....	24
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian (Clinton & Widjaja, 2021).....	25
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian (Widayanto & Nugroho, 2022).....	26
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian (Candra & Herdinata, 2022).....	27
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian (Samadara, 2022).....	28
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian (Ervina, Ferdinand, 2023).....	29
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian (Yuniyanto <i>et al.</i> , 2023).....	30
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian (Anggraeny <i>et al.</i> , 2023).....	31
Tabel 2.10 Ringkasan Penelitian (Hariani&Lutfi, 2023).....	32
Tabel 2.11 Ringkasan Penelitian (Supranda, 2023).....	33
Tabel 2.12 Ringkasan Penelitian (Damayanti <i>et al.</i> , 2024).....	34
Tabel 2.13 Ringkasan Penelitian (Agus <i>et al.</i> , 2024).....	35
Tabel 2.14 Ringkasan Penelitian (Dwianto & Damanik, 2024).....	36
Tabel 2.15 Ringkasan Penelitian (Mardiyah & Mariyono, 2024).....	37
Tabel 2.16 Ringkasan Penelitian (Septa&Erdiansyah, 2024).....	38
Tabel 2.17 Ringkasan Penelitian (Fitria <i>et al.</i> , 2024).....	39
Tabel 2.18 Ringkasan Penelitian (Sandra & Sentosa., 2024).....	40
Tabel 2.19 Ringkasan Penelitian (Ramadhan <i>et al.</i> , 2024).....	41
Tabel 2.20 Ringkasan Penelitian Penelitian (Izhar <i>et al.</i> , 2024).....	42
Tabel 2.21 Ringkasan Penelitian (Athoillah&Suratman, 2025).....	43
Tabel 2.22 Ringkasan Penelitian (Kusuma & Pane, 2025).....	44
Tabel 2.23 Ringkasan Penelitian (Berlian Shinta Nurcahaya, 2025).....	45
Tabel 2.24 Ringkasan Penelitian (Pamungkas <i>et al.</i> , 2025).....	46
Tabel 2.25 Ringkasan Penelitian (Asyahari & Rijanti, 2025).....	47
Tabel 2.26 Ringkasan Penelitian (Maksum & Andika, 2025).....	48
Tabel 3.1 Skala Likert.....	60
Tabel 3.2. Parameter dan <i>Rule of Thumbs</i> Evaluasi <i>Model Fit</i> .....	63
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden.....	67
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kompensasi (X1).....	68
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Kerja (X2).....	70
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z).....	72
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y).....	73
Tabel 4.6 Hasil <i>Outer-loading</i> Tahap 1.....	75
Tabel 4.7 Hasil <i>Outer-loading</i> Tahap 2.....	76
Tabel 4.8 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	77
Tabel 4.9 Hasil <i>Cross Loading</i> .....	78
Tabel 4.10 Hasil Fornell-larcker.....	78
Tabel 4.11 Hasil <i>Cronbach's alpha</i> .....	79
Tabel 4.12 Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	80

Tabel 4.13 Hasil Uji <i>R-squared</i> ( $R^2$ ).....	80
Tabel 4.14 Hasil uji <i>f-Square</i> ( $f^2$ ).....	81
Tabel 4.15 Hasil <i>Predictive Relevance</i> .....	82
Tabel 4.16 Hasil uji <i>Model Fit</i> .....	82
Tabel 4.17 Hasil <i>Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect</i> .....	84
Tabel 4.18 Hasil <i>Path Coefficient Bootstrapping Indirect Effect</i> .....	85



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	49
Gambar 4.1 Logo Universitas Jember .....	64
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Universitas Jember .....	65
Gambar 4.3 Model <i>Outer Loading</i> Tahap 2 .....	77
Gambar 4.4 Model <i>Bootstrapping</i> .....	86



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner .....	109
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden.....	112
Lampiran 3. Karakteristik Responden .....	115
Lampiran 4. Frekuensi Jawaban Responden .....	119
Lampiran 5. Hasil Analisis Data SmartPLS .....	124
Lampiran 6. Struktur Organisasi .....	128

