



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 3 Tahun 2025 Page 2342-2357

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Kinerja Auditor Melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening

Elda Melani<sup>1✉</sup>, Imam Wibowo<sup>2</sup>, Tatag Herbayu Latukismo<sup>3</sup>

Universitas Krisnadwipayana

Email: [eldamelani@gmail.com](mailto:eldamelani@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Kinerja Auditor melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Jumlah sampel dalam penelitian ini sama dengan total populasi, yaitu sebanyak 101 (seratus satu) auditor. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Modeling* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, (3) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, (4) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, (6) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi, dan (7) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi.

Kata Kunci: *Auditor, Budaya Organisasi, Kinerja, Kompensasi, Pengembangan Karier*

## Abstract

This study aims to examine and analyze the influence of Career Development and Compensation on Auditor Performance through Organizational Culture as An Intervening Variable. This study was conducted at the Inspectorate General of the Ministry of Agrarian and Spatial Planning/National Land Agency. The sample size in this study is equal to the total population, which consists of 101 (one hundred and one) auditors. The data analysis method used in this study is Partial Least Square Modeling (PLS). The results of the study indicate that (1) career development has a positive and significant influence on auditor performance, (2) compensation has a positive and significant influence on auditor performance, (3) career development has a positive and significant influence on organizational culture, (4) compensation has a positive and significant influence on organizational culture, (5) organizational culture has a positive and significant influence on auditor performance, (6) career development has a positive and significant influence on auditor performance through organizational culture, and (7) compensation has a positive and significant influence on auditor performance through organizational culture.

Keywords: *Auditor, Organizational Culture, Performance, Compensation, Career Development*

## PENDAHULUAN

Kinerja auditor menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pengawasan, akuntabilitas, dan transparansi di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Oleh karena itu, penilaian kinerja auditor yang objektif dan tepat sangat penting agar auditor dapat memberikan kontribusi maksimal. Namun, sistem penilaian kinerja pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara masih menghadapi berbagai kendala, seperti ketidaksesuaian indikator kinerja dengan tugas auditor.

Transisi dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil ke Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional membawa perubahan penting dalam pengelolaan karier pejabat fungsional, termasuk auditor. Peraturan ini bertujuan untuk menciptakan sistem pengembangan karier yang lebih terstruktur dan berbasis kompetensi. Namun, implementasinya di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional masih menghadapi berbagai tantangan. Pengelolaan karier yang belum sepenuhnya terstruktur dan terarah dengan baik berpotensi menyebabkan menurunnya motivasi kerja dan memengaruhi kinerja auditor.

Kompensasi berperan penting dalam mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk auditor di lingkungan instansi pemerintah. Sebagai profesi yang bertanggung jawab dalam memastikan kualitas pengelolaan keuangan dan administrasi negara, auditor diharapkan dapat memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Namun, dalam praktiknya, kompensasi yang diterima auditor di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional belum sepenuhnya sebanding dengan tanggung jawab dan beban kerja yang dihadapi. Kondisi ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan auditor dan mempengaruhi produktivitasnya.

Budaya organisasi juga memegang peran penting dalam mendorong kinerja auditor. Keputusan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 115/SK-OT.02/V/2020 tentang Nilai-nilai Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional menggarisbawahi pentingnya nilai-nilai melayani, profesional, dan terpercaya sebagai fondasi budaya organisasi. Namun, internalisasi nilai-nilai ini belum optimal, mengakibatkan kurang mendukung pengembangan individu, inovasi, dan rasa kebersamaan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan motivasi auditor, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Kinerja Auditor melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening studi pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, yang terletak di Jalan H. Agus Salim No. 58, Kelurahan Gondangdia, Kecamatan Menteng, Kota Administrasi Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, 10350. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini mencakup seluruh populasi yang berjumlah 101 auditor. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Modeling* (PLS) dengan software *SmartPLS 4.0*. PLS adalah metode untuk menghubungkan variasi dalam satu atau beberapa variabel respon (variabel Y atau variabel dependen) dengan variasi beberapa prediktor (variabel X), dengan *explanatory* atau *predictive purpose*. Dalam konteks ini, model PLS akan digunakan untuk menganalisis Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Kinerja Auditor melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening.

Menurut Bernadin dan Russel (1993), kinerja adalah catatan hasil (*outcomes*) yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama jangka waktu tertentu. Terdapat 6 faktor untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), sumber daya organisasi (*cost effectiveness*), faktor kebutuhan pengawasan atau kemandirian (*need supervision*), dan komitmen (*interpersonal impact*).

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pencapaian suatu karir seseorang, sebagaimana menurut Dessler (2004) "*career development is defined as a series of lifelong activities (such as workshops) that contribute to the exploration, stabilization, success, and achievement of one's career*".

Menurut Werther dan Davis (1989), kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan, baik dalam bentuk upah per jam maupun gaji periodik, yang dirancang dan dikelola oleh bagian personalia. Kompensasi juga mencakup balas jasa, baik secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*), yang dapat berupa uang atau barang sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

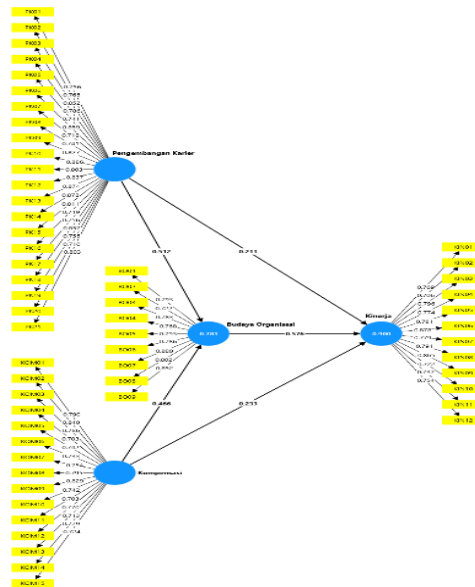
Menurut Robbins (2007), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang mencerminkan nilai-nilai utama yang dianut dan dihargai oleh organisasi. Budaya ini berperan dalam membedakan satu organisasi dengan yang lainnya, membangun identitas bagi anggotanya, mendorong komitmen kolektif, memperkuat stabilitas sistem sosial, serta berfungsi sebagai mekanisme pembentuk makna dan kontrol yang mengarahkan sikap serta perilaku anggota organisasi.

Penelitian ini akan mengkaji dan menganalisis hubungan antara pengembangan karier, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Dengan menggunakan *Partial Least Squares* (PLS), penelitian ini akan memberikan wawasan mengenai bagaimana pengembangan karier dan kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja auditor, serta bagaimana budaya organisasi dapat bertindak sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Outer Model Evaluation

#### a. Convergent Validity



Gambar 1. *Graphical Output Outer Loadings*

Berdasarkan Gambar 1, semua pernyataan pada penelitian ini valid dan layak untuk dianalisis ke tahap selanjutnya karena nilai *outer loadings* pada masing-masing pernyataan  $\geq 0,7$ . Menurut Ghazali (2014), suatu indikator dikatakan valid jika nilainya lebih besar dari 0,70, sedangkan *loading factor* 0,50 sampai dengan 0,60 dapat dianggap cukup. Berdasarkan kriteria ini bila ada *loading factor* di bawah 0,50 maka akan di-*drop* dari model.

#### b. Composite Reliability

Tabel 1. *Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE*

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja	0,941	0,942	0,949	0,610
Pengembangan Karier	0,971	0,974	0,974	0,638
Kompensasi	0,948	0,952	0,954	0,580
Budaya Organisasi	0,929	0,932	0,941	0,638

Sumber : Data Penelitian Diolah dengan *SmartPLS 4* (2025)

Berdasarkan Tabel 1, tingkat reliabilitas variabel kinerja, pengembangan karier, kompensasi, dan budaya organisasi dapat diterima dengan nilai *Cronbach's Alpha* dari

variabel-variabel tersebut  $> 0,70$  dan nilai *composite reliability*  $\geq 0,70$  serta *convergent validity* ditunjukkan dengan nilai AVE  $> 0,50$  maka konstruk di atas dianggap memiliki reliabilitas yang baik.

c. *Discriminant Validity*

Berdasarkan hasil penelitian masing-masing variabel memiliki nilai akar AVE lebih besar korelasinya dengan variabel itu sendiri dibanding dengan nilai korelasi dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa *discriminant validity* semua variabel terpenuhi.

*Inner Model Evaluation*

Tabel 2. *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja	0,900	0,897
Budaya Organisasi	0,781	0,777

Sumber : Data Penelitian Diolah dengan *SmartPLS 4* (2025)

Berdasarkan Tabel 2, variabel kinerja nilai *R-Square* sebesar 0,900 berarti besarnya pengaruh pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 90%. Sedangkan variabel budaya organisasi nilai *R-Square* sebesar 0,781 berarti besarnya pengaruh pengembangan karier dan kompensasi secara bersama-sama terhadap budaya organisasi sebesar 78,1%.

Tabel 3. *f-Square*

	<i>f-square</i>
Pengembangan Karier -> Kinerja	0,155
Kompensasi -> Kinerja	0,203
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,723
Pengembangan Karier -> Budaya Organisasi	0,716
Kompensasi -> Budaya Organisasi	0,594

Sumber : Data Penelitian Diolah dengan *SmartPLS 4* (2025)

Ghozali (2014) menyatakan bahwa nilai *f-square* menggambarkan besarnya pengaruh parsial masing-masing variabel prediktor terhadap variabel endogen. Berikut ini merupakan analisis nilai *f-square*. Apabila nilai *f-square*  $\geq 0,35$  menunjukkan bahwa variabel prediktor laten memberikan pengaruh yang cukup besar. Nilai *f-square* antara 0,15 sampai dengan 0,35 menunjukkan pengaruh yang sedang. Apabila nilai *f-square* berkisar antara 0,02

sampai dengan 0,15 menunjukkan pengaruh yang lemah. Berdasarkan Tabel 3, pengembangan karir dan gaji memberikan pengaruh yang sedang terhadap kinerja auditor, namun budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor. Secara simultan, peningkatan karir dan remunerasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi.

#### Uji Hipotesis

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P values</i>
Pengembangan Karier -> Kinerja	0,211	0,207	0,082	2,572	0,010
Kompensasi -> Kinerja	0,233	0,256	0,098	2,367	0,018
Pengembangan Karier -> Budaya Organisasi	0,512	0,493	0,124	4,138	0,000
Kompensasi -> Budaya Organisasi	0,466	0,484	0,106	4,397	0,000
Budaya Organisasi -> Kinerja	0,576	0,554	0,104	5,551	0,000
Pengembangan Karier -> Budaya Organisasi -> Kinerja	0,295	0,278	0,095	3,105	0,002
Kompensasi -> Budaya Organisasi -> Kinerja	0,268	0,265	0,066	4,070	0,000

Sumber : Data Penelitian Diolah dengan *SmartPLS 4* (2025)

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji pengaruh langsung pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) H1 diterima, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Auditor di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,211 dengan T-statistik ( $2,572 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0,01 < 0,05$ );

- 2) H2 diterima, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Auditor di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,233 dengan T-statistik ( $2,367 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0,018 < 0,05$ );
- 3) H3 diterima, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,512 dengan T-statistik ( $4,138 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0 < 0,05$ );
- 4) H4 diterima, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,466 dengan T-statistik ( $4,397 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0 < 0,05$ );
- 5) H5 diterima, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Auditor di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,576 dengan T-statistik ( $5,551 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0 < 0,05$ );
- 6) H6 diterima, pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Auditor melalui budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,295 dengan T-statistik ( $3,105 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0,002 < 0,05$ );
- 7) H7 diterima, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Auditor melalui budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebesar 0,268 dengan T-statistik ( $4,07 > 1,96$ ) atau *p-value* ( $0 < 0,05$ ).

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Saat ini, kompetensi auditor telah sesuai dengan kebutuhan jabatan fungsional, dengan pengalaman dan keterampilan yang mendukung efektivitas serta efisiensi kerja. Program pengembangan kompetensi yang tersedia memungkinkan auditor terus meningkatkan kemampuan teknis maupun manajerial, beradaptasi dengan dinamika pekerjaan, serta berkontribusi optimal terhadap

pencapaian tujuan institusi. Dengan strategi pengembangan yang tepat, institusi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan kompetensi, inovasi, dan profesionalisme, sehingga berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yurianti dan Butar (2020) yang menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja auditor. Auditor merasa telah mendapatkan umpan balik atas upaya tekun yang dilakukan melalui pengembangan operator yang diberikan. Auditor juga akan memberikan kontribusi yang lebih besar dan mendorong pencapaian target yang lebih baik. Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Seku dan Andriyani (2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penerapan pengembangan karier yang berhasil akan meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun demikian, temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saepudin dan Noorzaman (2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak berdampak signifikan terhadap kinerja, kemungkinan karena kepuasan karyawan terhadap peran dan posisi mereka saat ini. Temuan Nuriyah dkk. (2022) menguatkan bahwa pengembangan karier memberikan pengaruh negatif dan minor terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Ketika auditor menerima kompensasi yang sesuai, mereka lebih cenderung meningkatkan kinerjanya dengan bekerja lebih efisien dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selain kompensasi finansial, fasilitas kerja yang diberikan institusi juga memiliki peran penting dalam mendukung kinerja auditor. Auditor memanfaatkan fasilitas yang disediakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Kenyamanan dalam bekerja yang dihasilkan dari fasilitas yang memadai juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mediaty et al. (2023) yang menunjukkan bahwa penguatan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang memadai akan memotivasi karyawan untuk tekun berupaya mencapai hasil kerja yang lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja

mereka. Meskipun demikian, temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdianto dan Rakhman (2023) yang menyatakan bahwa remunerasi tidak memengaruhi kinerja auditor. Penjelasan yang mungkin adalah keyakinan bahwa sistem penghematan gagal beradaptasi dengan beban kerja, yang mengakibatkan auditor mempertahankan kinerja tinggi meskipun penghematan terbatas, karena tekanan pekerjaan dan pengawasan yang ketat.

### 3. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Budaya Organisasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memberikan dampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Auditor yang dapat meningkatkan keterampilannya lebih mampu menumbuhkan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Akibatnya, pengembangan karier memengaruhi individu dan meningkatkan budaya perusahaan yang berakar pada pembelajaran, kreativitas, dan profesionalisme. Akibatnya, lembaga harus menyelaraskan rencana pengembangan dengan prinsip-prinsip organisasi untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang dinamis dan sangat kompetitif. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamid et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pelaksana pengembangan memberikan dampak yang baik dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier karyawan secara substansial meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. Karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi umumnya lebih terdorong untuk mempertahankan kehadiran dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

### 4. Pengaruh Kompensasi terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Salah satu bentuk dukungan terhadap budaya organisasi adalah penyediaan fasilitas kerja yang memadai, yang memungkinkan auditor untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih berhasil dan efisien. Fasilitas yang bermutu meningkatkan kinerja dan memberikan kenyamanan di tempat kerja, sehingga memungkinkan auditor untuk berkonsentrasi, tetap termotivasi, dan berpartisipasi aktif dalam menumbuhkan budaya profesionalisme dan produktivitas di dalam perusahaan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Anwar (2016) yang menunjukkan bahwa kompensasi memengaruhi budaya organisasi, meskipun dalam tingkat yang terbatas. Hal

ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak terlalu bergantung pada kompensasi. Dampak buruk yang minimal terhadap budaya organisasi disebabkan oleh responden yang mengutamakan masalah keluarga, komunitas, dan gengsi dalam tanggung jawab profesional mereka.

#### 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Budaya organisasi yang kuat, mencakup nilai-nilai integritas, kolaborasi, dan orientasi pada pelayanan, berperan dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kualitas kerja auditor. Salah satu aspek penting dalam budaya organisasi adalah budaya melayani. Penerapan budaya melayani ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan tetapi juga memperkuat citra institusi sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik. Selain itu, auditor secara aktif menerima dan memanfaatkan umpan balik positif sebagai evaluasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Temuan Samad et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang lebih baik yang dilihat oleh karyawan berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Korelasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat dilihat sebagai pengaruh konstruktif terhadap peningkatan produktivitas untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Meskipun demikian, temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadhiroh et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa budaya perusahaan tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan belum berhasil memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya secara efektif.

#### 6. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Auditor melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Pengembangan karier yang terstruktur meningkatkan kompetensi auditor dan didukung oleh budaya organisasi yang mendorong profesionalisme, inovasi, dan pelayanan berkualitas. Budaya melayani yang baik memotivasi auditor untuk bekerja secara responsif dan berorientasi

pada kepuasan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, strategi pengembangan karier perlu selaras dengan budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardani dan Sulaimiah (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator lengkap dalam hubungan antara kemajuan karier dan kinerja. Dedikasi organisasi terhadap pengembangan karier secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun demikian, temuan penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Situmorang et al. (2023) yang menegaskan bahwa pengembangan karier pada dasarnya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja yang terlepas dari budaya organisasi. Akibatnya, organisasi dapat meningkatkan inisiatif pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan tanpa memerlukan perubahan pada budaya perusahaan.

#### 7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Auditor melalui Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi di lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Kompensasi yang layak, baik finansial maupun non-finansial, meningkatkan motivasi dan kinerja auditor. Pengaruh ini juga didukung oleh budaya organisasi yang mencerminkan profesionalisme, pelayanan, dan akuntabilitas. Fasilitas kerja yang memadai sebagai kompensasi non-finansial mendukung efektivitas auditor, sementara budaya melayani mendorong pelayanan yang responsif. Oleh karena itu, institusi perlu memastikan sistem kompensasi selaras dengan penguatan budaya kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Abidin dkk (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi berperan dalam memperkuat atau memberikan efek amplifikasi terhadap pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Nilai-nilai penghargaan terhadap kreativitas pegawai serta kebiasaan bekerja dalam tim yang saling terikat semakin menegaskan pentingnya kompensasi dalam mendorong kinerja yang lebih optimal. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Rijanti dkk (2021) yang menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang dikembangkan oleh institusi, semakin kuat pula pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sapitri dan Pancasasti (2023) yang menyatakan bahwa naik turunnya budaya organisasi tidak secara signifikan memengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun budaya organisasi memiliki peran penting dalam lingkungan kerja, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap berjalan secara independen tanpa bergantung pada dinamika budaya organisasi.

#### SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, (2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, (3) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, (4) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor, (6) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi, dan (7) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor melalui budaya organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., H. Margono, A. Ariyanti, dan R. F. Darmanto. 2022. Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Moderating. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 24 (1) : 11 – 22. <http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v24i1.766>.
- Anwar, Y. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kompensasi dan Komitmen terhadap Budaya Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Dosen. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4 (2) : 104 – 115. <https://doi.org/10.56457/jimk.v4i2.31>.
- Asnawi, M. 2019. Pengaruh Kompensasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Warta Edisi* : 59, 13 (1) : 1 – 19. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i59.345>.
- Bernardin, H. J. and E. A. Russel. 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. Mc Graw Hill, Inc. Singapore.
- Dessler, G. 2004. *Human Resource Management 8th Edition*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Ferdianto, F. dan A. Rakhman. 2023. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Auditor Independen (Studi Empiris Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7 (3) : 23258 – 23267.

<https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.10291>.

- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hamid, N., A. A. A. Hakim, dan W. M. Shaleha. 2021. Etos Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Hotel Claro Kota Kendari. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1 (1) : 200 – 215. <https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.16>.
- Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. 2020. Keputusan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Jakarta
- Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. 2020. Keputusan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 115/SK-OT.02/V/2020 tentang Nilai-nilai Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2023. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nasional Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Jakarta.
- Mediaty, A. Usman, A. R. A. Kunna, N. I. Farahyanti, dan R. M. S. Bakri. 2023. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Melati Bakery. *Economics and Digital Business Review*, 4 (1) : 86 – 90. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.301>.
- Nadhiroh, U., L. Saptaria, dan D. Ambarwati. 2022. Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderating pada PT Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4 (3) : 517 – 527. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.3276>.
- Nuriyah, S., N. Qomariah, dan T. Setywati. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6 (1) : 14 – 31. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1768>.
- Republik Indonesia. 2020. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.

- Republik Indonesia. 2024. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2024 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Jakarta.
- Rijanti, T., A. B. Santoso, K. Indriyaningrum, dan D. Kurnia. 2021. Pengaruh Kompensasi dan Worklife Balance terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah. *Proceeding SENDIU 2021* : 327 – 333.
- Robbins, S. P. 2007. *Organizational Behavior 11th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Saepudin, A. dan S. Noorzaman. 2023. Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Srikandi Multi Rental Bogor. *ELESTE: Economics Learning Experience & Social Thinking Education Journal*, 3 (2) : 167 – 177. <https://doi.org/10.58890/eleste.v3i2.178>.
- Samad, S., B. B. Ilyas, dan Wahyudhi. 2024. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Makassar. *Meraja Journal*, 7 (3) : 156 – 189. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>.
- Sapitri, D. dan R. Pancasasti. 2022. Efek Moderasi Budaya Organisasi untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. *Technomedia Journal (TMJ)*, 6 (2) : 252 – 262. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1756>.
- Seku, S. I. dan S. Andriyani. 2023. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Pegadaian Persero Cabang Ende). *Journal of Management Small and Medium Enterprises (SME's)*, 16 (2) : 387 – 395. <https://doi.org/10.35508/jom.v16i2.7214>.
- Situmorang, N., A. H. Ramli, dan H. K. Reza. 2023. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention melalui Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12 (3) : 633 – 646. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i3.890>.
- Wardani, P. dan Sulaimiah. 2024. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pariwisata Provinsi NTB. *Journal of Social Science Research*, 4 (4) : 10008 – 10020. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.14369>.
- Werther, W. B. dan K. Davis. 1989. *Human Resource and Personnel Management*. Mc Graw Hill, Co. New York.

Yurianti, D. C. dan S. B. Butar. 2020. Pengembangan Karir, Karakteristik dan Kinerja Auditor.  
Jurnal Akuntansi Bisnis, 18 (2) : 166 – 183. <https://doi.org/10.24167/jab.v18i2.3119>.