

Pengaruh Beban Kerja, Konflik dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Kota Sorong

Lilis Suryani¹, Pahmi^{✉2}, Vebby Anwar³, Amiruddin⁴

^{1,2,3,4} Universitas Pendidikan Muhammadiyah, Sorong, Papua Barat Daya, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor SAMSAT Kota Sorong yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 4 poin, serta didukung oleh wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (sig. 0,164 > 0,05); (2) Konflik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (sig. 0,039 < 0,05); (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (sig. 0,000 < 0,05); dan (4) Secara simultan, beban kerja, konflik, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (sig. 0,001 < 0,05). Nilai koefisien determinasi (Adjusted R²) sebesar 0,278 menunjukkan bahwa 27,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan sisanya 72,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi merupakan prediktor paling dominan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, konflik yang dikelola secara konstruktif terbukti dapat menjadi stimulus positif bagi peningkatan kinerja, sementara beban kerja yang dipersepsikan sebagai tantangan tidak serta-merta menurunkan kinerja. Penelitian ini merekomendasikan penguatan nilai-nilai budaya organisasi, pengembangan kapasitas manajemen konflik, serta evaluasi berkala terhadap distribusi beban kerja di lingkungan Kantor SAMSAT Kota Sorong.

Kata Kunci: *beban kerja; konflik; budaya organisasi; kinerja pegawai; SAMSAT*

Abstract

This research employed a quantitative approach with an associative research design. The population in this study was all 45 employees of the SAMSAT Office of Sorong City. The sampling technique used was saturated sampling (census), making the entire population the respondents. Data were collected through questionnaires using a 4-point Likert scale, supported by interviews, observation, and documentation. Data analysis utilized multiple linear regression with the assistance of SPSS version 24.0 software. The results showed that: (1) Workload had no significant partial effect on employee performance (sig. 0.164 > 0.05); (2) Conflict had a positive and significant partial effect on employee performance (sig. 0.039 < 0.05); (3) Organizational culture had a positive and highly significant partial effect on employee performance (sig. 0.000 < 0.05); and (4) Simultaneously, workload, conflict, and organizational culture had a significant effect on employee performance (sig. 0.001 < 0.05). The coefficient of determination (Adjusted R²) value of 0.278 indicates that 27.8% of the variation in employee performance can be explained by the three independent variables, while the remaining 72.2% is influenced by other factors outside this study. The findings of this study confirm that organizational culture is the most dominant predictor of employee performance. Furthermore, constructively managed conflict has been proven to be a positive stimulus for performance improvement, while workload perceived as a challenge does not necessarily decrease performance. This study recommends strengthening organizational cultural values, developing conflict management capacity, and conducting periodic evaluations of workload distribution within the SAMSAT Office of Sorong City environment.

Keywords: *workload; conflict; organizational culture; employee performance; SAMSAT*

✉ Corresponding author : Pahmi
Email Address : pahmi@unimudasorong.ac.id

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan wujud nyata dari kehadiran negara dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Salah satu indikator keberhasilan pelayanan publik adalah kinerja pegawai sebagai pelaksana utama kebijakan dan program kerja organisasi (Prehastanti & Ahsani, 2024). Pencapaian kinerja yang optimal menjadi fokus utama dalam tata kelola organisasi publik, termasuk pada unit-unit layanan strategis seperti Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat). Kantor Samsat Kota Sorong memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam urusan administrasi kendaraan bermotor dan pemungutan pajak daerah (Kustina, 2023). Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan publik yang cepat, transparan, dan profesional, maka peningkatan kualitas kinerja pegawai menjadi suatu keharusan (Daga dkk, 2024). Tantangan internal seperti beban kerja tinggi, potensi konflik dalam organisasi, serta belum optimalnya penerapan budaya organisasi masih menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja maksimal (Ahmad, 2025).

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja yang tidak proporsional, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas (Lendrawati, 2022). Bahwa beban kerja yang tinggi berkontribusi terhadap stres kerja dan penurunan efektivitas kerja pegawai. Selain beban kerja, konflik organisasi juga menjadi isu yang signifikan. Konflik dapat muncul akibat perbedaan pendapat, ketidaksesuaian tujuan antar individu atau bagian dalam organisasi, serta beban kerja yang tidak merata (Karim dkk, 2021). Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menurunkan semangat kerja, menghambat komunikasi, bahkan menimbulkan disintegrasi dalam tim kerja. Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi (Pahmi dkk, 2023). Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang dalam suatu institusi. Budaya yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta mendorong kinerja individu dan kolektif. Budaya organisasi yang sehat mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan (Karim dkk, 2024). Beban Kerja sering diidentifikasi sebagai faktor penentu langsung kinerja (Suriani dkk, 2024). Hubungan berbentuk kurva U terbalik antara tekanan (arousal) dan kinerja. Beban kerja yang terlalu rendah dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan stres, kelelahan fisik dan mental, serta penurunan konsentrasi, yang pada akhirnya berimbas pada menurunnya kualitas dan kuantitas kerja. Pegawai merasa kewalahan, akurasi, kreativitas, dan komitmen mereka terhadap organisasi cenderung menurun. Konflik dalam organisasi adalah hal yang tidak terelakkan (Pahmi dkk, 2023). Konflik dapat bersifat fungsional (konstruktif) atau disfungsional (destruktif). Konflik destruktif, yang ditandai dengan ketidaksepakatan personal, persaingan tidak sehat, dan komunikasi yang buruk, akan menghambat kinerja. Konflik semacam ini menguras energi emosional, memecah fokus, mengurangi kohesivitas tim, dan menghambat kolaborasi (Hawing dkk, 2026). Akibatnya, waktu dan sumber daya yang seharusnya dialokasikan untuk tugas produktif justru teralihkan untuk mengelola perselisihan, sehingga target organisasi menjadi terabaikan (Rachmadana dkk, 2024).

Budaya Organisasi berfungsi sebagai "perekat sosial" dan "panduan perilaku" di dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai sebuah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mempelajari masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Ruslan dkk, 2025). Budaya yang kuat, yang ditandai dengan nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, penghargaan terhadap kinerja, dan transparansi, dapat

menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang toksik, birokratis, atau penuh dengan ketidakpastian dapat menjadi penghambat utama bagi kinerja pegawai. Budaya organisasi yang positif berperan sebagai moderator yang dapat meredam dampak negatif dari beban kerja dan konflik (Rustamadji dkk, 2023). Fenomena di banyak organisasi, termasuk pada instansi pemerintah maupun perusahaan swasta, sering menunjukkan ketiga faktor ini saling berkaitan. Sebuah departemen dengan beban kerja yang tinggi, jika diiringi dengan konflik antar divisi yang tidak terselesaikan dan budaya organisasi yang tidak mendukung, hampir dapat dipastikan akan menghasilkan kinerja pegawai yang sub-optimal (Abduh dkk, 2024). Tingkat absensi yang tinggi, turnover, dan keluhan pegawai seringkali merupakan manifestasi dari masalah ini.

Penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis sejauh mana beban kerja, konflik, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi kinerja pegawai (Pahmi & Busman, 2022). Hubungan dan besarnya pengaruh masing-masing variabel, manajemen organisasi dapat merancang intervensi yang lebih tepat sasaran, seperti penataan ulang beban kerja, pelatihan resolusi konflik, dan penguatan nilai-nilai budaya organisasi, untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi puncak kinerja. Konteks kota sorong, kinerja pegawai Samsat dapat ditelusuri melalui capaian dan tantangan dalam realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor. UPTD Samsat Manokwari, misalnya, mencatat pencapaian penerimaan pajak sebesar Rp 72,667 miliar pada tahun 2022, melebihi target yang ditetapkan sebesar Rp 57,954 miliar. Namun demikian, masih ditemukan kendala seperti tunggakan pajak kendaraan dinas milik Pemerintah Provinsi yang mencapai Rp 1,4 miliar di tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat aspek kinerja yang membaik, masih ada ruang yang perlu diperbaiki terutama dalam tata kelola internal dan manajemen kinerja pegawai (Karim dkk, 2025).

Meskipun telah banyak penelitian yang membahas pengaruh beban kerja, konflik, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sebagian besar dilakukan pada instansi pusat atau daerah di wilayah lain (Bahtiar dkk, 2021). Belum banyak studi yang secara spesifik meneliti ketiga variabel ini secara simultan dalam konteks Kantor Samsat di wilayah timur Indonesia, khususnya Kota Sorong. Padahal, wilayah ini memiliki karakteristik geografis, sosial, dan budaya yang khas, yang berpotensi memengaruhi dinamika organisasi secara berbeda dibandingkan wilayah lainnya.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel (Hasniati dkk, 2023). Jenis penelitian asosiatif ini digunakan untuk menguji pengaruh beban kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif ini dipilih karena memungkinkan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan berdasarkan teori yang relevan (Sugiono, 2017).

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda, yang memungkinkan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dari beban kerja, konflik kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Sugiyono, 2021). Model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Beban Kerja

X2 = Konflik Kerja

X3 = Budaya Organisasi

β_0 = Konstanta (intercept)

Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi yang relevan akan dijadikan sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena seluruh pegawai di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Kota Sorong menjadi objek penelitian yang ingin dianalisis (Ghozali, 2018). Teknik sampling jenuh dipilih karena peneliti ingin mendapatkan data yang lebih akurat dan komprehensif terkait dengan variabel-variabel yang dianalisis. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, yaitu hanya 45 pegawai, maka seluruh populasi akan dijadikan sampel tanpa ada pemilihan khusus. Hal ini memungkinkan untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan menggambarkan kondisi nyata di lapangan secara lebih tepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui pengaruh Pengaruh kemampuan komunikasi dan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai Kantor Samsat Kota Sorong. Penulis menyebarkan kuesioner sebanyak 45 responden, dimana responden merupakan pegawai Kantor Samsat Kota Sorong. Profil responden yang ditanyakan pada kuesioner adalah jenis kelamin, usia, tingkat beban kerja, lama bekerja terhadap masing-masing responden. Data tentang profil pegawai akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	21	46,7
2	Perempuan	24	53,3
Total		45	100

Sumber: Olah Data, 2026

Tabel 1. Usia

a	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	3	6,7
2	31-40 tahun	18	40
3	41-50 tahun	23	51,1
3	51-60 tahun	1	2,2
Total		45	100

Sumber: Olah Data, 2026

Tabel 3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Diploma	10	22,2
2	S1	35	77,8
Total		45	100

Sumber: Olah Data, 2026

Tabel 4. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

No	Tahun	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-7	2	11,1
2	8-14	12	26,7
3	> 15	28	62,2
Total		45	100

Sumber: Olah Data, 2026

Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan ke pada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji

validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r-kritis 0.252. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Variabel beban kerja

Variabel	Indikator	Koefesien Validitas	r-kritis	Katerangan
Beban Kerja	X1.1	0,807	0,294	Valid
	X1.2	0,787	0,294	Valid
	X1.3	0,673	0,294	Valid
	X1.4	0,821	0,294	Valid
	X1.5	0,780	0,294	Valid
	X1.6	0,857	0,294	Valid
	X1.7	0,794	0,294	Valid
	X1.8	0,841	0,294	Valid
	X1.9	0,842	0,294	Valid
	X1.10	0,706	0,294	Valid
Konflik	X2.1	0,701	0,294	Valid
	X2.2	0,490	0,294	Valid
	X2.3	0,373	0,294	Valid
	X2.4	0,546	0,294	Valid
	X2.5	0,515	0,294	Valid
	X2.6	0,591	0,294	Valid
	X2.7	0,661	0,294	Valid
	X2.8	0,774	0,294	Valid
	X2.9	0,405	0,294	Valid
	X2.10	0,510	0,294	Valid
Budaya Organisasi	X3.1	0,615	0,294	Valid
	X3.2	0,331	0,294	Valid
	X3.3	0,713	0,294	Valid
	X3.4	0,804	0,294	Valid
	X3.5	0,560	0,294	Valid
	X3.6	0,789	0,294	Valid
	X3.7	0,619	0,294	Valid
	X3.8	0,840	0,294	Valid
	X3.9	0,369	0,294	Valid
	X3.10	0,369	0,294	Valid
Kinerja Pegawai	P1	0,405	0,294	Valid
	P2	0,589	0,294	Valid
	P3	0,604	0,294	Valid
	P4	0,528	0,294	Valid
	P5	0,700	0,294	Valid
	P6	0,764	0,294	Valid
	P7	0,543	0,294	Valid
	P8	0,515	0,294	Valid
	P9	0,339	0,294	Valid
	P10	0,545	0,294	Valid

Sumber: Olah Data, 2026

Pengolahan data atas tentang pengujian validitas butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Pada butir pernyataan di variable beban kerja tsemuanya valid, pada variable konflik semua item pernyataan valid, untuk variable budaya organisasi pernyataan semua valid. Yang dinyatakan valid Ketika koefisien

validitasnya lebih besar dari r-kritis 0.294 baru bisa disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid.

Uji reabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja. kemudian dianalisis dengan menggunakan metode alpha cronbach. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.6. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Analisis regresi berganda
Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,301	3,823		3,741	,001
	Beban kerja	,057	,040	,186	1,418	,164
	konflik	,188	,088	,279	2,129	,039
	Budaya organisasi	,362	,094	,496	3,872	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + e$$

$$Y = 14,301 + 0,057X_1 + 0,188X_2 + 0,362X_3 + e$$

Dimana:

- X1 = variabel independent (beban kerja)
- X2 = variabel independent (Konflik)
- X2 = variabel independent (Budaya organisasi)

Y= variabel dependent (Kinerja Pegawai)

a = konstanta

b = koefisien regresi

e = standar error

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta a = 14,301 menunjukkan bahwa jika beban kerja, Konflik dan Budaya organisasi konstan atau X = 0, maka kinerja pegawai sebesar 14,301 nilai koefisien regresi b1 = 0,057, b2= 0,188 dan b3= 0,362 menunjukkan bahwa setiap beban kerja, konflik dan Budaya organisasi akan mendorong Kinerja pegawai sebesar 0,057, 0,188 dan 0,362.

Pembahasan

Setelah melakukan beberapa pengujian secara umum hasil analisis penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian variabel terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel beban kerja, konflik dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong. Peningkatan atau penurunan beban kerja, konflik dan budaya organisasi ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Samsat Kota Sorong.

Pengaruh Variabel beban kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis statistik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor SAMSAT Kota

Sorong. Temuan ini diindikasikan oleh nilai signifikansi (0,164) yang lebih besar dari tingkat alpha 0,05, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh ditolak. Koefisien regresi positif (0,057) meskipun tidak signifikan mengisyaratkan adanya tren bahwa peningkatan beban kerja justru diikuti oleh peningkatan kinerja, meski hubungannya sangat lemah dan tidak dapat digeneralisasi. Hasil ini ternyata konsisten dengan sejumlah penelitian terdahulu yang juga menemukan hubungan yang tidak signifikan atau bahkan positif antara beban kerja dan kinerja dalam konteks tertentu (Arifai dkk, 2024). Instansi pemerintah menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan karena pegawai telah terbiasa dengan ritme kerja tinggi dan didukung oleh standar operasional yang terstruktur, sebuah situasi yang sangat mirip dengan konteks Kantor SAMSAT.

Dalam konteks Kantor SAMSAT, kemungkinan besar beban kerja yang ada telah dikelola atau dipersepsikan sebagai tantangan yang dapat dikelola. Tuntutan kerja hanya akan berdampak buruk jika sumber daya kerja (seperti dukungan rekan, otonomi, umpan balik) tidak mencukupi. Budaya organisasi yang kuat dan positif di SAMSAT, yang telah terbukti berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, diduga berfungsi sebagai sumber daya psikologis dan sosial yang kritis. Budaya organisasi yang sehat berperan sebagai penyangga (buffer) yang efektif terhadap dampak negatif tekanan kerja, sehingga hubungan langsung beban kerja dengan kinerja menjadi tidak terlihat (Chahyono dkk, 2025).

Selain itu, karakteristik motivasi intrinsik pegawai sektor publik menjadi penjas penting. Teori Public Service Motivation (PSM) menyatakan bahwa komitmen untuk melayani masyarakat dapat mengubah persepsi terhadap tuntutan kerja (Karim dkk, 2024). Pegawai dengan PSM tinggi mungkin menganggap beban kerja sebagai bagian integral dari kontribusi mereka kepada publik, sehingga tidak secara otomatis mengurangi usaha atau kinerja mereka. PSM dapat memoderasi hubungan antara tuntutan kerja dan konsekuensinya, termasuk kinerja. Hal ini mungkin menjelaskan mengapa di lingkungan pelayanan seperti SAMSAT, hubungan langsung beban kerja dan kinerja menjadi tidak signifikan. Perbedaan antara beban kerja objektif dan persepsi subjektif juga menjadi kunci.

Temuan ini tidak boleh diartikan sebagai lampu hijau untuk pembebanan kerja tanpa batas. Tuntutan kerja yang kronis dan berlebihan pada akhirnya akan menguras energi dan menurunkan kinerja, meskipun efeknya bisa tertutupi sementara oleh sumber daya yang kuat atau motivasi tinggi. Efek kumulatif beban kerja tinggi seringkali baru terlihat dalam jangka panjang dalam bentuk kelelahan dan penurunan komitmen. Meskipun tidak signifikan secara statistik saat ini, pemantauan berkelanjutan terhadap tingkat beban kerja dan kesejahteraan pegawai tetap sangat penting (Jumri dkk, 2025). Implikasi praktis dari temuan yang didukung riset terdahulu ini adalah bahwa strategi peningkatan kinerja harus bergeser dari sekadar fokus pada pengurangan input (beban) menuju penguatan proses dan konteks. Pemberian sumber daya kerja yang memadai (seperti pelatihan, otonomi, dukungan sosial) lebih efektif dalam meningkatkan kinerja daripada hanya mengurangi tuntutan. Langkah seperti memperkuat budaya kolaborasi, meningkatkan kejelasan peran (role clarity), dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

Secara keseluruhan, ketidaksignifikanan pengaruh beban kerja dalam penelitian ini, yang didukung oleh sejumlah literatur dan temuan empiris terdahulu, justru memberikan pelajaran berharga. Kinerja pegawai adalah fenomena multifaset yang dihasilkan dari interaksi kompleks antara tuntutan kerja, sumber daya kerja, dan karakteristik individu. Temuan ini mengonfirmasi pandangan kontemporer dalam psikologi industri dan organisasi bahwa tidak ada hubungan sederhana dan universal antara beban kerja dan kinerja. Pendekatan manajemen yang adaptif, kontekstual, dan berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, terbukti lebih esensial daripada sekadar mengatur volume pekerjaan semata.

Pengaruh Variabel konflik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi dalam penelitian ini mengungkap bahwa konflik berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor SAMSAT Kota

Sorong. Temuan ini ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,188 dengan nilai signifikansi 0,039 ($< 0,05$), sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh diterima. Arah hubungan yang positif ini mengindikasikan bahwa peningkatan intensitas konflik justru diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai. Hasil yang tampaknya paradoks ini dapat dijelaskan melalui teori konflik dan dinamika organisasi (Karim dkk, 2025). Konflik menjadi fungsional (konstruktif) dan disfungsional (destruktif). Temuan ini mengisyaratkan bahwa konflik yang terjadi di Kantor SAMSAT didominasi oleh sifat fungsional, di mana perbedaan pendapat dan perspektif justru menjadi katalis untuk perbaikan dan inovasi.

Dukungan terhadap temuan ini dapat ditemukan dalam penelitian terdahulu (Mangkunegara, 2017). Konflik tugas (task conflict), yaitu konflik terkait isu dan konten pekerjaan, sering kali berhubungan positif dengan kualitas keputusan dan kinerja tim karena mendorong pertukaran ide yang lebih mendalam dan evaluasi alternatif yang lebih kritis. Konflik tugas dapat meningkatkan kinerja, terutama dalam tugas yang tidak rutin, karena mengurangi pemikiran kelompok (groupthink) dan mendorong pemecahan masalah secara kreatif. Konteks SAMSAT yang berhadapan dengan beragam kasus administrasi publik, konflik fungsional semacam ini mungkin muncul dalam diskusi teknis untuk menemukan solusi terbaik bagi masyarakat (Wahyuni dkk, 2025).

Penting untuk dicermati bahwa temuan hubungan positif ini tidak serta-merta berarti konflik selalu baik. Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan dan kinerja. Kontradiksi ini menegaskan bahwa dampak konflik sangat bergantung pada jenis, tingkat, dan cara pengelolannya. Konflik yang bersifat personal atau hubungan (relationship conflict), yang melibatkan ketidakcocokan interpersonal, hampir selalu merusak karena menciptakan ketegangan emosional dan mengganggu kohesi tim. Kemungkinan besar, konflik di Kantor SAMSAT lebih banyak bersifat terkendali dan berorientasi tugas, sehingga energi konflik dapat diarahkan untuk tujuan produktif. Meta-analisisnya mengonfirmasi bahwa meskipun konflik tugas bisa bermanfaat, hubungannya dengan kinerja sering kali negatif jika intensitasnya terlalu tinggi atau bercampur dengan konflik hubungan.

Peran budaya organisasi, yang juga terbukti berpengaruh kuat dan positif dalam penelitian ini, diduga menjadi mekanisme pengelolaan konflik (conflict management mechanism) yang krusial. Budaya yang kuat, menyediakan norma-norma tidak tertulis tentang bagaimana perbedaan harus diekspresikan dan diselesaikan (Sukmawati dkk, 2025). Budaya yang terbuka, menghargai perbedaan pendapat, dan berorientasi kolaborasi. Mengubah konflik potensial yang destruktif menjadi diskusi yang membangun. Gaya pengelolaan konflik yang integratif (berkolaborasi) dan konstruktif hanya dapat efektif dalam lingkungan organisasi yang mendukung keterbukaan dan saling percaya, yang merupakan buah dari budaya organisasi yang positif.

Temuan ini juga harus dilihat dalam konteks karakteristik birokrasi pelayanan publik. Samsat adalah unit kerja yang berinteraksi langsung dengan masyarakat (frontliner) dengan tekanan waktu dan tuntutan akurasi yang tinggi. Dalam situasi seperti itu, konflik ringan yang bersifat prosedural atau teknis mungkin merupakan bentuk dari vigilance (kewaspadaan) kolektif untuk memastikan tidak terjadi kesalahan pelayanan yang berimplikasi hukum atau finansial. Lingkungan yang saling bergantung (interdependent), konflik yang dikelola dengan orientasi kooperatif justru meningkatkan komitmen terhadap solusi, pembelajaran, dan pada akhirnya kinerja. Ketergantungan antar bagian di SAMSAT (misalnya, bagian pendaftaran, pajak, dan administrasi) menciptakan kebutuhan untuk menyelaraskan persepsi melalui diskusi yang terkadang alot.

Di sisi lain, hasil ini bisa juga mengindikasikan bahwa kinerja diukur lebih pada aspek kuantitas dan ketepatan waktu, seperti target penerimaan pajak. Konflik fungsional mungkin mendorong proses kerja yang lebih efisien dan ketat dalam pengecekan, sehingga mendorong pencapaian kuantitatif tersebut. Namun, perlu diwaspadai bahwa jika konflik tidak dikelola, dampak negatifnya mungkin baru terlihat pada aspek kualitas, kreativitas, atau kesejahteraan psikologis pegawai dalam jangka panjang (Robbins & Judge, 2019). Konflik

tugas pun dapat memicu stres jika terjadi terus-menerus, yang pada akhirnya dapat menguras energi kognitif dan emosional pegawai.

Interpretasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Sangat mungkin bahwa skor konflik yang tinggi dari responden merefleksikan persepsi mereka terhadap konflik tugas yang sehat, sementara konflik hubungan yang mungkin ada tidak terungkap dengan baik atau intensitasnya masih rendah. Kesimpulannya, temuan pengaruh positif konflik terhadap kinerja di Kantor SAMSAT Kota Sorong memperkuat paradigma kontemporer dalam teori organisasi yang melihat konflik sebagai fenomena netral yang dampaknya ditentukan oleh pengelolaannya (Kristanto, 2020). Konflik konstruktif dapat meningkatkan pemahaman bersama, mendorong inovasi, dan memperkuat hubungan setelah penyelesaiannya. Tugas manajemen bukanlah untuk menciptakan organisasi yang bebas konflik, yang merupakan hal mustahil, tetapi untuk merancang sistem, prosedur, dan budaya yang mampu mengubah gesekan-gesekan alami dalam kerja kolektif menjadi energi untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Variabel budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini secara jelas dan tegas menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor SAMSAT Kota Sorong. Temuan ini dibuktikan oleh koefisien regresi tertinggi di antara variabel independen lainnya, yaitu sebesar 0,362 dengan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,01$). Hal ini tidak hanya menerima hipotesis yang diajukan, tetapi juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor tunggal paling kuat dari kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Hasil ini secara konsisten mendukung pernyataan mendasar Searle, dkk. (2001) bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai "perekat sosial" dan "panduan perilaku" yang sangat efektif dalam mengarahkan energi kolektif menuju tujuan organisasi, termasuk pencapaian kinerja yang optimal.

Budaya organisasi yang sehat mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan. Kekuatan dan kesesuaian (fit) budaya organisasi memiliki korelasi yang positif dan kuat dengan berbagai ukuran efektivitas organisasi, termasuk produktivitas, kualitas, dan kepuasan karyawan. Konteks sektor publik, budaya organisasi yang berorientasi pada tim dan fleksibel berkorelasi positif dengan kinerja inovasi dan adaptasi terhadap tuntutan masyarakat, yang sangat relevan dengan misi pelayanan SAMSAT. Mekanisme pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa jalur kausal. Pertama, budaya berperan sebagai mekanisme kontrol informal yang jauh lebih efektif dan murah daripada aturan formal yang ketat (Kotter & Heskett, 1992). Nilai-nilai inti yang diinternalisasi dengan baik akan membentuk *shared assumptions* (asumsi bersama) tentang "cara kita melakukan sesuatu di sini". Di Kantor SAMSAT, budaya seperti ketelitian dalam administrasi dan orientasi pelayanan yang responsif, jika telah meresap, akan secara otomatis mengarahkan perilaku pegawai tanpa perlu pengawasan ketat, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.

Kedua, budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa identitas dan keterikatan (*organizational commitment*) yang mendalam (Karim dkk, 2023). Ketika nilai-nilai pribadi pegawai sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mereka akan mengembangkan loyalitas dan komitmen tinggi, serta bersedia mengerahkan usaha ekstra (*discretionary effort*). Dalam lingkungan kerja yang seringkali penuh tekanan seperti SAMSAT, komitmen ini menjadi modal psikologis yang menjaga ketekunan dan ketangguhan pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja dan keluhan masyarakat, yang pada akhirnya berujung pada kinerja yang stabil dan andal.

Ketiga, budaya berfungsi sebagai alat peredam (*moderator* atau *buffer*) yang ampuh terhadap pengaruh negatif faktor lain. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa sementara beban kerja tidak signifikan dan konflik justru positif, budaya organisasi muncul sebagai fondasi yang kokoh. Hal ini mendukung teori bahwa budaya yang positif dapat meredakan stres akibat beban kerja dan mengubah konflik destruktif menjadi konstruktif

(Rustamadji dkk, 2023). Secara empiris menunjukkan bahwa pegawai baru yang tidak cocok dengan budaya organisasi dominan memiliki tingkat turnover yang sangat tinggi, terlepas dari tingkat beban kerja atau konflik yang ada, yang mengindikasikan kekuatan budaya dalam menciptakan lingkungan yang secara psikologis aman dan mendukung.

Keempat, budaya memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi yang mulus tanpa harus bergantung sepenuhnya pada hierarki formal. Budaya yang kohesif memudahkan penyelarasan tujuan antar unit dan individu. Organisasi seperti SAMSAT yang terdiri dari beberapa sub-proses (pendaftaran, perpajakan, pencetakan berkas), budaya kolaborasi dan saling percaya memastikan bahwa handover antar bagian berjalan lancar, mengurangi kesalahan, dan mempercepat waktu layanan semuanya merupakan indikator kinerja yang kritis. Implikasi manajerial dari temuan yang sangat kuat ini sangatlah jelas dan mendesak (Karim dkk, 2023). Pimpinan Kantor SAMSAT harus secara sadar dan sistematis mengelola dan memperkuat budaya organisasi yang ada, bukan membiarkannya tumbuh secara organik tanpa arah (Karim dkk, 2023). Intervensi dapat berupa: (1) Klarifikasi dan komunikasi nilai-nilai inti yang ingin diperkuat, seperti integritas, akurasi, responsif, dan kerja sama; (2) Ritual dan simbolisasi, seperti penghargaan bagi pegawai yang menjadi teladan nilai-nilai tersebut; serta (3) Rekrutmen dan sosialisasi pegawai baru yang menekankan pada cultural fit. Penelitian oleh Chahyono dkk, (2024) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat, adaptif, dan berorientasi misi secara konsisten berkinerja lebih baik.

Temuan bahwa budaya organisasi merupakan penggerak kinerja paling potensial di Kantor SAMSAT Kota Sorong sangatlah kokoh, baik secara statistik maupun teoritis. Hasil ini memperkuat pernyataan Luthans (2011) bahwa budaya organisasi yang unik, berharga, dan sulit ditiru dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bahkan bagi organisasi sektor publik. Budaya bukanlah dekorasi atau hal remeh-temeh; ia adalah infrastruktur sosial-psikologis yang menentukan seberapa efektif sumber daya manusia dan sistem formal dapat dikonversi menjadi kinerja nyata. Investasi dalam pembangunan budaya organisasi yang positif, adaptif, dan berorientasi kinerja bukanlah pengeluaran, melainkan fondasi paling strategis untuk mencapai keunggulan pelayanan publik yang unggul dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun koefisien regresi menunjukkan arah positif, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks Kantor Samsat Kota Sorong, beban kerja yang ada saat ini belum menjadi faktor penghambat kinerja, kemungkinan karena telah dikelola dengan baik atau dipersepsikan sebagai tantangan yang dapat diatasi berkat adanya faktor penyeimbang seperti budaya organisasi yang kuat.

Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa konflik yang terjadi di lingkungan Kantor Samsat lebih bersifat fungsional (konstruktif), seperti konflik tugas yang mendorong diskusi mendalam, evaluasi alternatif, dan perbaikan proses kerja, yang pada akhirnya justru meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan variabel independen yang paling kuat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai, norma, dan pola perilaku bersama yang positif berfungsi efektif sebagai perekat sosial, panduan perilaku, dan sumber motivasi intrinsik yang mendorong pencapaian kinerja optimal.

Secara simultan, beban kerja, konflik, dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 32,7% (berdasarkan nilai Adjusted R Square 0,278), sementara sisanya 67,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Budaya organisasi memainkan peran kunci sebagai fondasi dan moderator. Temuan penelitian memperkuat peran budaya organisasi tidak hanya sebagai

pendorong langsung kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang dapat meredam potensi dampak negatif dari beban kerja dan mengarahkan konflik ke arah yang produktif. Dalam ekosistem kerja di Kantor Samsat, budaya yang kuat dan adaptif menjadi infrastruktur psikososial yang paling menentukan.

Referensi :

- Abduh, T., Remmang, H., Abubakar, H., & Karim, A. (2024). Entrepreneurship and MSME market orientation toward creative industries: Society Era 5.0 in Makassar city. *Asian Economic and Financial Review*, 14(2), 76-87. <https://doi.org/10.55493/5002.v14i2.4964>
- Ahmad, A. (2025). Traditional Clothing to Increase the Competitiveness of MSEM in the Tourism Sector in South Sulawesi Province. *International Journal of Commerce and Finance*, 11(2), 33-52.
- Arifai, L. N., Kumoro, A. R., Sismar, A., Sudirman, S., Anwar, V., Irwan, A., & Pahmi, P. (2024). Analisis Peningkatan Produk Tabungan Pt Bank Mega Di Sorong Papua Barat. *Jurnal Akuntansi STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 90-107.
- Bahtiar, A. S., & Karim, A. (2021). The Role of BUMDes in Sustainable Economic Development at Enrekang Regency. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 1, 117-132. <https://doi.org/10.33168/LISS.2021.0108>
- Chahyono, Azis, M., & Karim, A. (2025). Production, innovation, and creativity management model of MSMEs F&B service in Makassar City, Indonesia. *Asian Economic and Financial Review*, 15(5), 811-844. <https://doi.org/10.55493/5002.v15i5.5396>
- Chahyono., Karim, A., Ruslan, M., & Idris, M. (2024). Work Engagement and Person-Job Fit as Catalysts for Employee Performance Excellence in Indonesia's Agricultural Domain. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(10), 86-113. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1006>
- Daga, R., Karim, A., Nawir, F., Lutfi, A., & Jumady, E. (2024). Analysis of Social Media Marketing Technology and Online-Based Consumer Purchase Interest in South Sulawesi. *Quality-Access to Success*, 25(199), 330-337. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.36>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasniati, H., Indriasari, D. P., Sirajuddin, A., & Karim, A. (2023). The decision of women in Makassar City to be entrepreneurs. *Binus Business Review*, 14(1), 85-98. <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8936>
- Hawing, H., Hamrun, H., Karim, A., & Wibowo, Y. A. (2026). BUMDes as an Arena for Contesting Local Economic Policies: A Review of Village Government Politics in Enrekang Regency. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 6(1), 688-694. <https://doi.org/10.37531/amar.v6i1.3684>
- Jumri, S., Asrianto, A., Pathullah, P., & Amal, A. (2025). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Profibilitas Pada CV. Mughini Ayyu Kartini Makassar. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 1231-1240.
- Karim, A., Ahmad, A., & Hawing, H. (2025). Perceived Risk and Purchase Intention of Fashion Products Through Social Media Platforms in Makassar City. *Buletin Poltanesa*, 26(2). <https://doi.org/10.51967/tanesa.v26i2.3525>
- Karim, A., Ahmad, A., & Syamsuddin, I. (2024). An empirical study on the impact of village fund on economic growth and poverty alleviation. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(9), 333-352. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0921>
- Karim, A., Ahmad, A., Remmang, H., & Chahyono. (2025). Implementation of green marketing, quality brand consumer behavior, and impact purchase decisions for precious metal products. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 374-391. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4192>

- Karim, A., Asrianto, A., Ruslan, M., & Said, M. (2023). Gojek accelerate economic recovery through the digitalization of MSMEs in Makassar. *Journal The Winners*, 24(1), 23-31. <https://doi.org/10.21512/tw.v24i1.9388>
- Karim, A., Musa, C. I., Sahabuddin, R., & Azis, M. (2021). The Increase of Rural Economy at Baraka Sub-District through Village Funds. *Journal The Winners*, 22(1), 89-95. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7013>
- Karim, A., Ruslan, M., Cahyono, C., Yunus, M. K., & Ahmad, A. (2024). Fintech P2P lending in increasing people's purchasing power in South Sulawesi Province. *Journal The Winners*, 25(2), 113-123. <https://doi.org/10.21512/tw.v25i2.12059>
- Karim, A., Syamsuddin, I., & Asrianto, A. (2023). Profitability ratio analysis profit growth PT. Gudang Garam Tbk on the IDX for the 2014-2021 period. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(2), 649-660. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v7i2.9133>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kristanto, A. (2020). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Penerbit Andi.
- Kustina. (2023). *Beban Kerja dan Penyesuaian Diri Pegawai*. Jurnal Psikologi Kerja, 10(1), 34-50.
- Lendrawati. (2022). *Konflik Kerja, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai: Sebuah Analisis Kausal*. Jurnal Ilmu Manajemen, 15(3), 210-225.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Pahmi, P., & Busman, B. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tanralili Kabupatean Maros. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2), 393-402. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i2.98>
- Pahmi, P., Tasrim, T., Jayanti, A., Rachmadana, S. L., & Munzir, M. (2023). Marketing Tactics and Corporate Image: The Key to Maintaining Loyalty. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 14(3), 511-526. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i3.20493>
- Pahmi, P., Tasrim, T., Jayanti, A., Rachmadana, S. L., Irfan, A., & Alim, A. (2023). Marketing mix improves consumer purchase decisions. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 368-384. <http://dx.doi.org/10.35906/jep.v9i2.1699>
- Prehastanti, A., & Ahsani, R. (2024). *Beban Kerja, Tekanan Waktu, dan Kinerja Pelayanan Publik*. Jurnal Administrasi Pelayanan Publik, 6(1), 88-105.
- Rachmadana, S. L., Pahmi, P., Sabaria, S., Hamsiah, H., & De Fretes, I. (2024). Digital Marketing Literacy to Sustain MSME Businesses in Southwest Papua. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 15(1), 44-55. <https://doi.org/10.18196/jbti.v15i1.20826>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Ruslan, M., Menne, F., Yusuf, M., Abubakar, H., & Karim, A. (2025). The Resilience of Small and Medium Businesses in Gowa District During the Covid-19 Pandemic. *Calitatea*, 26(207), 117-125. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.207.14>
- Rustamadji, R., Triyoso, A., Pahmi, P., Jusmin, J., & Karim, A. (2023). Teachers' Perception Toward the Principal Competence in School-Based Management. *Migration Letters*, 21(05), 319-328.
- Searle, B. J., Bright, J. E. H., & Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the Job Strain Model. *Work & Stress*, 15(4), 328-346.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sukmawati, S., Suriani, S., Karim, A., Setiawan, L., & Yunus, M. K. (2025). Building sustainable human resource work meaning: A case study of Generation Z. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(3), 787-802. <https://doi.org/10.18488/11.v14i3.4367>
- Suriani, S., Nur, I., Mardjuni, S., Baharuddin, S. M., & Karim, A. (2024). Budget participation and financial information asymmetry: Behavior of budget users and financial report

fraud. *Asian Economic and Financial Review*, 14(10), 748.
<https://doi.org/10.55493/5002.v14i10.5201>

Wahyuni, N., Kahfi, Z., Karim, A., & Rahim, S. (2025). Disclosure of sustainability reports of financial performance of textile and garment manufacturing companies on the Indonesia stock exchange. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(2), 464–480. <https://doi.org/10.18488/11.v14i2.4198>