

## Journal of Economics Review

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/joer>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International



# Peran Mediasi Komitmen dalam Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Asri Walay <sup>(1\*)</sup> Conchita V. Latupapua <sup>(2)</sup> Gerits. M. Pentury <sup>(3)</sup> Grace Hoberthina Tahapary <sup>(4)</sup>

<sup>(1,2,3,4)</sup> Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pattimura, Ambon, Maluku, Indonesia

Corresponding author.

E-mail addresses: [\\*penturygm@gmail.com](mailto:*penturygm@gmail.com) (G. M. Pentury),

### Pernyataan Penulis

Penulis (penulis) menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

### Abstrak

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengevaluasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Fokus utama diarahkan pada sejauh mana budaya organisasi mampu memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada peningkatan kualitas kerja.

**Metode Penelitian:** Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden dan diukur menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares (PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3 untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

**Hasil dan Pembahasan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga berdampak signifikan pada komitmen organisasi, yang kemudian bertindak sebagai mediator dalam memperkuat hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Dengan demikian, komitmen organisasi terbukti menjadi mekanisme penting yang menjembatani budaya kerja dengan hasil kinerja pegawai.

**Implikasi:** Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa memperkuat budaya organisasi dan membangun komitmen karyawan merupakan strategi kunci untuk meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi; Komitmen Organisasi; Kinerja Pegawai; Produktivitas.

## Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor fundamental yang dapat mendorong produktivitas individu maupun organisasi. Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai yang dikembangkan oleh anggota organisasi, diajarkan, diterapkan, dan dikembangkan secara harmonis untuk menjadi acuan perilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya yang kuat dan positif tidak hanya berfungsi sebagai pedoman, tetapi juga memotivasi serta menginspirasi karyawan

untuk bekerja lebih efisien dan efektif (Aggarwal, 2024). Selain itu, budaya organisasi yang sehat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kooperatif, dan kondusif bagi kolaborasi tim. Oleh sebab itu, perhatian serius dalam membangun budaya organisasi menjadi penting agar kinerja optimal dapat tercapai. Dalam konteks yang lebih luas, budaya organisasi juga dipandang sebagai filosofi manajemen yang memayungi praktik kerja melalui nilai-nilai dasar yang menekankan kerja sama, integritas, dan keberagaman. Nilai-nilai tersebut menghadirkan suasana kerja yang mendukung, menyenangkan, dan inovatif, sehingga mendorong sinergi antarindividu dengan latar belakang beragam untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas hidup kerja (Aboramadan et al., 2020). Namun demikian, salah satu permasalahan yang sering muncul adalah tingkat ketidakpuasan karyawan ketika kontribusi individu kurang dihargai. Misalnya, meskipun perusahaan teknologi tertentu memiliki lingkungan kerja yang dinamis, karyawan tetap dapat mengalami penurunan motivasi akibat minimnya apresiasi terhadap peran personal, sehingga berdampak pada produktivitas (Ndiango et al., 2024). Dalam kondisi tersebut, karyawan yang tidak merasa terlibat aktif akan kehilangan ikatan emosional dan keyakinan bahwa pekerjaannya penting bagi organisasi. Sebaliknya, menurut (Cahyadi, 2018), karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki etos kerja yang baik, stabil, dan produktif. Reichers (1986) juga menegaskan bahwa kolaborasi dengan organisasi adalah sarana penting mencapai tujuan bersama, di mana komitmen menjadi kunci keberhasilan kinerja.

Penelitian terdahulu secara konsisten menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku anggota organisasi dan mendorong tercapainya tujuan bersama. Dalam berbagai konteks, budaya organisasi terbukti berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan yang kemudian memperkuat kinerja individu maupun organisasi. Iskandar & Anggraeni (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja petugas kepolisian, dengan komitmen berfungsi sebagai perantara dalam hubungan tersebut. Demikian pula, Adam et al. (2020) menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan air publik, di mana komitmen organisasi terbukti menjadi mediator utama. Penelitian lain juga memperluas temuan ini. Wua et al. (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga memperkuat pengaruh komitmen sebagai mediator parsial bersama kepuasan kerja di sektor perbankan. Sinaga & Handayani (2024) memberikan bukti dalam konteks perusahaan perkebunan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, bersamaan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi lainnya. Penelitian terbaru semakin memperkaya diskusi. Anggriyani & Iskandarini (2024) menegaskan peran kepuasan kerja sebagai mediator antara budaya organisasi, komitmen, dan kinerja. Yang & Mostafa (2024) memperluas analisis dengan menunjukkan identifikasi organisasi sebagai mediator, sementara budaya organisasi berperan sebagai moderator. Amoozegar (2024) menambahkan bukti dari konteks Iran bahwa budaya organisasi meningkatkan komitmen dengan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai mediator parsial.

Meskipun berbagai penelitian telah menegaskan peran budaya organisasi dan komitmen dalam memengaruhi kinerja karyawan, masih terdapat sejumlah kesenjangan empiris dan teoretis yang belum sepenuhnya terjawab. Sebagian besar studi terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Iskandar & Anggraeni (2018), Adam et al. (2020), maupun Wua et al. (2022), lebih banyak berfokus pada sektor publik, perusahaan besar, dan industri dengan struktur organisasi yang mapan. Padahal, konteks organisasi di daerah dengan karakteristik sosial, budaya, dan ekonomi yang berbeda – seperti wilayah Aru Tengah Selatan dan Aru Tengah Timur – masih jarang diteliti. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah pola hubungan budaya organisasi, komitmen, dan kinerja yang ditemukan dalam konteks perkotaan atau perusahaan besar akan berlaku sama di wilayah dengan kondisi geografis dan sosial yang berbeda. Selain itu, dari sisi teoretis, penelitian terdahulu cenderung menempatkan komitmen sebagai variabel mediasi tunggal tanpa memperhitungkan faktor-faktor kontekstual lain

yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Beberapa studi memang telah menambahkan variabel seperti kepuasan kerja (Wua et al. 2022; Anggriyani & Iskandarini, 2024) atau keterlibatan kerja (Sinaga & Handayani, 2024), namun masih terbatas pada lingkungan organisasi yang relatif homogen. Sementara itu, fenomena ketidakpuasan karyawan akibat kurangnya apresiasi terhadap kontribusi individu menunjukkan bahwa komitmen karyawan sangat bergantung pada dinamika internal organisasi dan ikatan emosional yang terbentuk. Dengan demikian, masih diperlukan penelitian yang tidak hanya memperkuat landasan teoretis, tetapi juga menyoroti konteks empiris yang lebih beragam untuk memperluas pemahaman mengenai hubungan budaya organisasi, komitmen, dan kinerja.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan komitmen sebagai variabel mediasi utama dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai, khususnya pada konteks wilayah Aru Tengah Selatan dan Aru Tengah Timur yang hingga kini belum banyak dijadikan locus penelitian. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian empiris terhadap bagaimana budaya organisasi yang dibangun dalam kondisi sosial dan geografis berbeda dapat memengaruhi komitmen karyawan, serta bagaimana komitmen tersebut berperan sebagai jembatan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini penting karena penelitian terdahulu cenderung berfokus pada sektor industri besar atau lingkungan kerja perkotaan, sementara konteks daerah dengan keragaman budaya lokal, keterbatasan sumber daya, dan dinamika sosial yang khas masih jarang dikaji. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas cakupan empiris, tetapi juga memperkaya kontribusi teoretis mengenai peran mediasi komitmen dalam memperkuat hubungan budaya organisasi dan kinerja. Tujuan utama penelitian ini adalah menganalisis secara mendalam bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen sebagai faktor perantara, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi di wilayah Aru Tengah Selatan dan Aru Tengah Timur dalam membangun budaya organisasi yang kokoh, meningkatkan loyalitas, dan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal.

## Ulasan Literatur

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang membentuk perilaku serta interaksi anggota organisasi dalam mencapai tujuan kolektif (Shalahuddin, 2023). Konsep ini menegaskan bahwa budaya bukan hanya sekadar simbol atau slogan, melainkan pedoman nyata yang memengaruhi pola kerja sehari-hari dan arah strategis organisasi. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor penentu dalam mengintegrasikan praktik manajerial dengan tujuan yang lebih luas. Einhorn et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan erat dengan sistem pengendalian manajemen, termasuk pengendalian lingkungan, sehingga memperkuat keselarasan strategi dan konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya tidak hanya berdampak pada perilaku individu, tetapi juga pada efektivitas struktur manajerial organisasi secara menyeluruh. Selanjutnya, dalam konteks perubahan organisasi, Engida et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan hanya dapat efektif ketika didukung oleh budaya organisasi yang mendorong kesiapan karyawan untuk beradaptasi. Artinya, budaya menjadi mekanisme pengikat yang menjembatani visi perubahan dengan implementasi praktis di lapangan.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam mengembangkan pembelajaran, inovasi, dan efektivitas perusahaan. Arefin et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran dalam organisasi mendorong penggunaan sistem business intelligence secara lebih optimal, sehingga memperkaya kapasitas organisasi dalam pengambilan keputusan berbasis data. Hal ini menegaskan bahwa budaya pembelajaran bukan hanya mendorong kreativitas, tetapi juga memperkuat kemampuan analitis organisasi. Sejalan dengan itu, Samal et al. (2019) menegaskan bahwa kesiapan organisasi menghadapi perubahan sangat bergantung pada budaya yang mendukung keterbukaan, inovasi, dan keberanian untuk bereksperimen. Dengan demikian, budaya yang inklusif dan progresif

akan menumbuhkan iklim organisasi yang siap menghadapi transformasi. Lebih lanjut, Naveed et al. (2022) memperlihatkan hubungan kritis antara budaya organisasi, inovasi, dan efektivitas, di mana budaya yang adaptif terbukti mampu menghubungkan kreativitas karyawan dengan hasil organisasi yang berkelanjutan. Sementara itu, Tulokas et al. (2024) memberikan perspektif berbeda melalui studi pada organisasi kecil berbasis proyek, yang menunjukkan bagaimana interaksi sehari-hari dalam tim membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Hal ini menegaskan bahwa budaya dapat tumbuh dan terpelihara bukan hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui praktik sosial dan kolaborasi informal.

Dimensi budaya organisasi juga memiliki keterkaitan erat dengan isu keberlanjutan dan praktik kepemimpinan transformasional. Jaganjac et al. (2024) menegaskan bahwa adopsi keberlanjutan dalam organisasi hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh budaya yang menekankan etika, tanggung jawab sosial, serta komitmen terhadap lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai penggerak moral yang memastikan keberlanjutan tidak hanya menjadi retorika, tetapi juga terintegrasi ke dalam praktik kerja sehari-hari. Dalam konteks manajemen perubahan, Bagga et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator penting antara gaya kepemimpinan transformasional dan efektivitas perubahan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan yang visioner akan lebih efektif bila ditopang budaya yang inklusif, partisipatif, dan mendukung keterlibatan karyawan. Perpaduan antara kepemimpinan dan budaya ini menciptakan fondasi yang kuat bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap disrupsi sekaligus memastikan kohesi internal. Selain itu, Einhorn et al. (2024) kembali menegaskan bahwa budaya yang terintegrasi dengan sistem kontrol manajerial memperkuat disiplin organisasi, sedangkan penelitian Engida et al. (2022) memperlihatkan peran budaya dalam menumbuhkan kesiapan perubahan karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai mekanisme pengikat yang menghubungkan strategi, etika, kepemimpinan, dan keberlanjutan. Hal ini memperkuat argumen bahwa budaya organisasi bukan sekadar elemen pasif, melainkan energi kolektif yang mampu mengarahkan transformasi, meningkatkan efektivitas, dan menciptakan legitimasi sosial bagi keberlanjutan organisasi di era modern.

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang individu terhadap organisasinya. Definisi ini menekankan bahwa komitmen bukan hanya kewajiban formal, melainkan kesediaan untuk berkontribusi secara konsisten demi keberhasilan organisasi. Studi-studi kontemporer memperlihatkan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensional dan mencakup loyalitas, rasa memiliki, serta kemauan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Misalnya, penelitian Hassan et al. (2023) menegaskan bahwa meskipun karyawan menghadapi tekanan peran dalam sektor jasa, komitmen organisasi tetap menjadi faktor penting yang memengaruhi stabilitas dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Pemahaman ini sejalan dengan Todorović et al. (2024) yang menyoroti bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh faktor individual maupun situasional, sehingga menunjukkan kompleksitas hubungan antara individu dan organisasi. Dalam konteks tersebut, komitmen tidak sekadar diwujudkan dalam bentuk loyalitas, melainkan juga kesediaan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi. Selain itu, Noesgaard & Jørgensen (2024) menekankan bahwa praktik job crafting secara kognitif maupun relasional mampu memperkuat komitmen organisasi, terutama di kalangan pekerja berbasis pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen bersifat dinamis, dapat dibentuk melalui interaksi, serta dipengaruhi oleh bagaimana individu memaknai pekerjaannya.

Lebih jauh lagi, komitmen organisasi juga mencerminkan kualitas ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang dapat diperkuat melalui kesesuaian nilai dan identitas. Penelitian Oleksa-Marewska & Springer (2024) menyatakan bahwa kesesuaian nilai antara individu dan organisasi atau person-organization fit berperan penting dalam memperkuat komitmen. Jika seorang

karyawan merasa bahwa nilai pribadinya sejalan dengan budaya organisasi, ia akan cenderung berkomitmen lebih kuat dan menunjukkan perilaku yang mendukung keberlangsungan organisasi. Perspektif ini diperluas oleh penelitian Yang & Mostafa (2024) yang menggarisbawahi bagaimana kepemimpinan berbasis pelayanan dapat memperkuat komitmen karyawan melalui hubungan yang dibangun antara pemimpin dan bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh iklim sosial yang tercipta di tempat kerja. Lebih lanjut, studi Todorović et al. (2024) membedakan faktor-faktor komitmen pada sektor publik dan swasta, menegaskan bahwa lingkungan kerja yang berbeda menghasilkan dinamika komitmen yang juga berbeda. Pemahaman ini penting karena mengindikasikan bahwa komitmen bersifat kontekstual, bergantung pada struktur organisasi dan nilai yang diinternalisasikan.

Dimensi lain yang memperkaya diskusi tentang komitmen organisasi adalah kaitannya dengan kepercayaan, tanggung jawab sosial, serta keterlibatan emosional karyawan. George et al. (2020) menekankan bahwa komitmen dapat diperkuat melalui kepercayaan organisasi yang lahir dari konsistensi praktik tanggung jawab sosial perusahaan. Karyawan yang melihat adanya keselarasan antara nilai organisasi dengan tanggung jawab sosialnya cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi. Temuan ini diperkuat oleh Lo et al. (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, terutama ketika dikombinasikan dengan keterlibatan emosional dan pengelolaan tenaga kerja yang baik. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya berdampak pada dimensi psikologis individu, tetapi juga pada hasil nyata berupa kualitas layanan dan kinerja organisasi. Penelitian lain dari ResearchGate (2024) mengenai Perceived Organizational Support menegaskan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat memperkuat komitmen sekaligus meningkatkan kinerja melalui keterlibatan karyawan. Artinya, komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara praktik manajemen dengan hasil kerja yang lebih luas. Dari perspektif ini, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai energi kolektif yang menghubungkan ikatan emosional karyawan dengan tujuan organisasi, memperkuat kepercayaan, serta memastikan keberlangsungan hubungan kerja.

### Kinerja

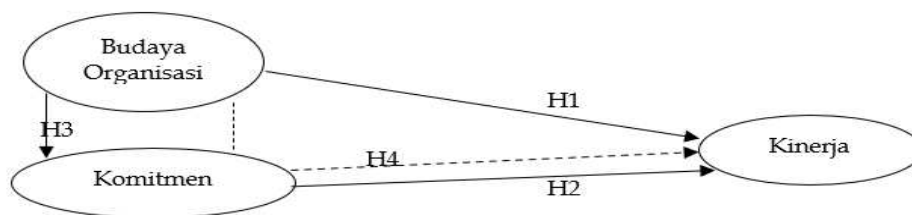
Kinerja pada dasarnya dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian seseorang atau sekelompok individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi (Bahasoan & Baharuddin, 2023). Definisi ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya sekadar hasil akhir, tetapi juga mencakup proses, perilaku, dan usaha yang terlibat dalam pencapaian target. Penelitian mutakhir menyoroti pentingnya kinerja sebagai indikator utama keberhasilan organisasi. Ángeles López-Cabarcos et al. (2022) menekankan bahwa kinerja erat kaitannya dengan keterlibatan karyawan, di mana budaya organisasi yang sehat mampu mendorong keterikatan emosional dan meningkatkan performa kerja. Perspektif ini semakin relevan di era kerja jarak jauh yang kian marak. Chatterjee et al. (2022) menemukan bahwa fleksibilitas kerja jarak jauh memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi, terutama bila didukung oleh kebijakan organisasi yang adaptif dan dukungan dari manajemen puncak. Dalam konteks keberagaman tenaga kerja, Hamouche & Parent-Lamarchz (2022) menunjukkan bahwa kinerja pekerja jarak jauh juga dipengaruhi oleh faktor usia, sehingga perusahaan perlu memperhatikan keberagaman demografis untuk memastikan efektivitas. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja merupakan konstruksi multidimensi yang tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh faktor organisasi, lingkungan kerja, hingga dukungan struktural.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis modern, kinerja karyawan semakin dipandang sebagai hasil interaksi antara lingkungan kerja, perilaku kepemimpinan, dan motivasi internal. Penelitian dalam *Journal of Business Research* menegaskan bahwa kinerja dapat ditingkatkan secara signifikan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan perilaku kepemimpinan yang mendukung (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022). Tidak hanya itu, studi yang diterbitkan oleh Nyathi & Kekwaletswe (2022) mengenai implementasi e-HRM di negara berkembang memperlihatkan

bahwa penerapan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia turut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja baik di tingkat individu maupun organisasi. Hasil serupa diperkuat oleh penelitian yang menganalisis keterkaitan antara motivasi, keterlibatan, dan lingkungan kerja dengan performa karyawan, yang menegaskan bahwa motivasi berperan sebagai pendorong utama bagi peningkatan kinerja, dengan keterlibatan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut (Nusraningrum et al., 2024). Dalam konteks rantai pasok digital, studi Hanaysha & Alzoubi (2022) mengungkapkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan, terutama melalui integrasi teknologi dan peningkatan efisiensi operasional. Semua temuan ini menegaskan bahwa kinerja tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi yang semakin terdigitalisasi dan terdorong oleh faktor motivasional, sehingga organisasi dituntut untuk mengelola faktor-faktor tersebut agar dapat meningkatkan daya saing.

Selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan teknologi, dimensi psikologis karyawan juga memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja. Penelitian Gazi et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih tinggi. Temuan ini menggarisbawahi bahwa aspek emosional dan psikologis menjadi komponen penting dalam memahami kinerja. Lebih jauh, studi Slåtten (2009) menekankan bahwa kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan pencapaian tugas, tetapi juga kualitas interaksi layanan yang diberikan, sehingga keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan berperan besar dalam menentukan hasil akhir. Hamouche & Parent-Lamarche (2022) juga menyoroti bahwa kinerja teleworkers dipengaruhi oleh keberagaman usia, memperlihatkan bahwa organisasi perlu mengelola perbedaan demografis agar produktivitas dapat terjaga. Dengan demikian, kinerja dapat dipandang sebagai konstruksi yang mencerminkan keseimbangan antara faktor teknis, organisasi, dan psikologis. Rangkaian studi tersebut menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur melalui pencapaian kuantitatif, tetapi juga melalui kualitas hubungan kerja, kepuasan emosional, dan kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, memahami kinerja secara komprehensif berarti memperhatikan faktor internal maupun eksternal, yang pada akhirnya menjadikan kinerja sebagai pilar utama keberhasilan organisasi di era kompetitif saat ini.

#### Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Model Hipotesis**

*Sumber: Data diolah peneliti, (2025)*

### Metode Penelitian

Untuk memperjelas dan memahami hubungan antara variabel-variabel yang sedang diselidiki, studi ini menggunakan metode eksplanatori. Survei ini bertujuan untuk memperoleh informasi atau data yang dibutuhkan dari lokasi penelitian, memungkinkan peneliti untuk memeriksa informasi faktual tentang hubungan antara budaya organisasi, komunitas, dan pekerjaan karyawan. Dimulai pada November 2023 dan berakhir pada Februari 2024, proyek penelitian ini akan berlangsung selama delapan bulan. Kecamatan Aru Tengah Selatan dan Kecamatan Aru Tengah Timur, yang merupakan bagian dari wilayah administratif Kabupaten Kepulauan Aru, adalah lokasi yang mungkin untuk penelitian ini.

Teknik pengumpulan data memanfaatkan metode observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Kuesioner dipilih berdasarkan indikator dari setiap variabel sehingga mudah dipahami oleh responden dan relevan dengan tujuan penelitian. Semua data yang dikumpulkan dari responden kemudian diperiksa menggunakan Microsoft Word untuk mendokumentasikan temuan studi, Microsoft Excel untuk analisis awal, dan PLS untuk analisis statistik. Semua karyawan yang bekerja di dua kecamatan yang disebutkan termasuk dalam populasi penelitian ini, yang berjumlah sekitar 31 orang. Karena populasi relatif kecil, metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah teknik sampling jenuh, di mana setiap anggota populasi dianggap sebagai sampel. Berdasarkan pandangan Arikunto, penelitian ini menyarankan bahwa jika populasi kurang dari 100, maka lebih tepat untuk menggunakan semuanya sebagai sampel. Dengan demikian, semua penduduk dari dua kecamatan yang disebutkan adalah responden.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat nilai serta persepsi kolektif yang dibangun oleh anggota organisasi, yang menjadi ciri pembeda antara satu organisasi dengan yang lain. Menurut Robbins, terdapat sejumlah elemen utama dalam budaya organisasi, seperti dorongan terhadap inovasi dan pengelolaan risiko, ketelitian dalam menjalankan tugas, orientasi pada hasil, kolaborasi dalam tim, serta konsistensi dalam struktur organisasi. Aspek lain dari komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi individu dan keterikatan terkait dengan lingkungan kerja organisasi. Komitmen ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja kerja individu dan sangat terkait dengan etika kerja, kerja tim, pengembangan profesional, dan komitmen organisasi terhadap karyawannya. Komitmen ini dibagi menjadi tiga kategori oleh Busro: efektif, berkelanjutan, dan normatif. Di lain pihak, kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi berdasarkan kemampuan dan keahlian mereka. Kinerja tersebut harus dilaksanakan secara sah, beretika, dan sesuai dengan aturan organisasi. Menurut Prawirosentono. Robbins menyatakan bahwa sejumlah indikator, seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, tingkat kemandirian, dan komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat digunakan untuk mengukur kinerja.

## Hasil dan Pembahasan

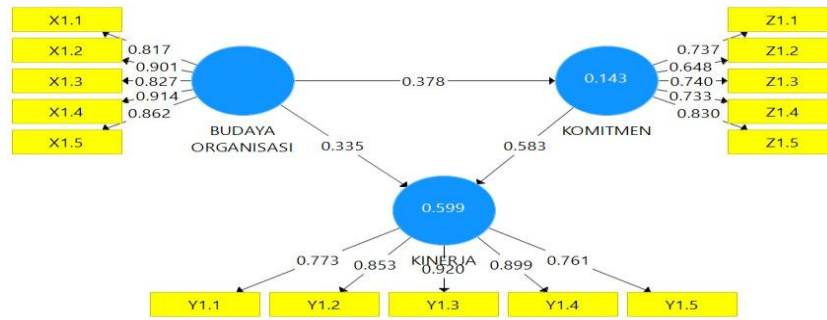
### *Hasil*

#### Analisis Data

Analisis data menggunakan Partial Least Squares (PLS), yang memanfaatkan dua langkah untuk menentukan model kecocokan dari model penelitian. Terdapat tiga kriteria yang digunakan dalam penerapan teknik analisis data dengan SmartPLS untuk menetapkan model luar, yaitu keandalan komposit, validitas diskriminan, dan validitas konvergen. Indikator yang digunakan dalam model penelitian memiliki hubungan yang kuat satu sama lain, menurut validitas konvergen. Dalam model penelitian, validitas diskriminan membuat beberapa indikator kunci berbeda satu sama lain. Di sisi lain, keandalan komposit menurunkan akurasi indikator yang digunakan dalam model penelitian. Dengan menggunakan kriteria ini, peneliti dapat mengevaluasi beberapa model penelitian yang baik yang ingin mereka gunakan untuk memahami konstruk tersebut.

#### Evaluasi Model Pengukuran (Outer model)

Model pengukuran, juga dikenal sebagai model luar, dievaluasi untuk menentukan seberapa baik indikator yang digunakan dapat mewakili laten yang dibangun. Sebelum melanjutkan ke evaluasi hubungan antara variabel laten, langkah ini sangat penting dalam analisis struktural menggunakan model Partial Least Squares (PLS) karena memastikan validitas dan reliabilitas setiap indikator. Hasil analisis akan memiliki dasar pengukuran yang kuat yang dapat diinterpretasikan dengan cara ini.



**Gambar 2. Hasil PLS Algorithn**

*Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)*

Model pengukuran dipakai guna memastikan validitas serta reliabilitas dalam penelitian. Tujuan validasi studi ini adalah untuk menentukan apakah konstruk yang dimaksud memenuhi syarat sebagai sebuah studi atau tidak.

**Validitas Konvergen (Convergent Validity)**

Konvergensi ambang validitas dapat dicapai melalui analisis korelasi antara indikator dan variabel terkait. Indikator akan sah jika faktor loading untuk masing-masing variabel berada di antara 0,5 dan 0,6, atau jika semua dimensi loading variabel memiliki faktor loading lebih besar dari 0,5. Menggunakan ambang validitas sebesar 0,65 adalah tujuan dari kajian ini untuk mampu menghasilkan nilai AVE yang lebih baik dan tentunya akan lebih terukur.

**Tabel 1. Nilai Muatan Outer Loading**

Variabel	Indikator	Muatan	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	X1	0.817	Valid
	X2	0.901	Valid
	X3	0.827	Valid
	X4	0.914	Valid
	X5	0.862	Valid
Komitmen Organisasi (Z)	Z1	0.737	Valid
	Z2	0.648	Valid
	Z3	0.740	Valid
	Z4	0.733	Valid
	Z5	0.830	Valid
Kinerja (Y)	Y1	0.773	Valid
	Y2	0.853	Valid
	Y3	0.920	Valid
	Y4	0.899	Valid
	Y5	0.761	Valid

*Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)*

Hasil yang diperoleh dari struktur organisasi, komite organisasi, dan kinerja organisasi pada Tabel 1 menunjukkan nilai validitas konvergen yang melebihi batas standar karena semua faktor memiliki nilai lebih besar dari 0. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk tersebut valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan

**Composite Reliability**

Ada dua cara untuk menilai keandalan sebuah konstruk, yaitu dengan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Namun, penggunaan Cronbach's Alpha cenderung memberikan hasil yang lebih konservatif atau kurang dari nilai sebenarnya (underestimate) dalam menilai reliabilitas konstruk tersebut. Oleh karena itu menggunakan composite reliability lebih dianjurkan. Keandalan komposit dapat digunakan untuk menentukan uji reliabilitas. Sebuah konstruk dianggap andal jika nilai reliabilitas kompositnya lebih besar dari 0,70 (Chin, 1998 & Hair et al., 2011).

**Tabel 2. Cronbach's Alpha dan Nilai Composite Reliability**

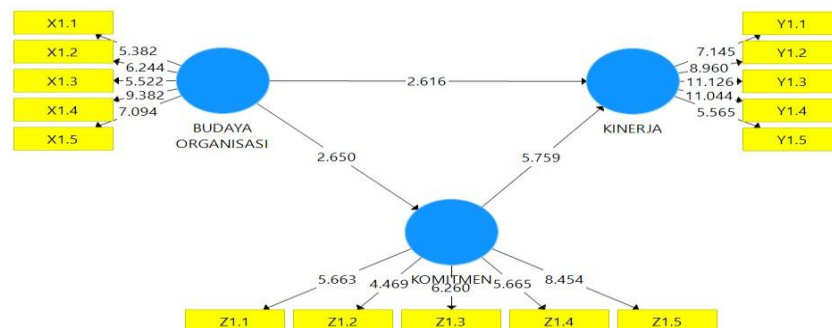
Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X)	0.917	0.937	0.749
Komitmen Organisasi (Z)	0.795	0.857	0.547
Kinerja (Y)	0.897	0.925	0.712

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Hasil analisis data, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2, menunjukkan bahwa semua variabel organisasi pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan kinerja dalam penilaian reliabilitas menggunakan alpha Cronbach tidak memiliki nilai kurang dari 0,7. Ketika menggunakan keandalan komposit, nilainya lebih dari 0,7. AVE juga digunakan dalam pemeriksaan validitas dengan nilai yang mendekati 0,5. Dapat disimpulkan dari ini bahwa konstruk tersebut memiliki ambang keandalan yang sangat tinggi.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural PLS dievaluasi menggunakan R2 untuk variabel dependen dan koefisien jalur untuk variabel independen, yang kemudian ditentukan signifikan berdasarkan t-statistik masing-masing jalur. Gambar 3 menggambarkan model penelitian struktural ini sebagai berikut:



**Gambar 3. Hasil PLS Boothstrapping**

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Path Coefficient

T-Statistik antara variabel independen dan dependen dalam Tabel 3 dapat digunakan untuk menentukan signifikansi model prediksi dalam analisis struktural:

**Tabel 3. Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)**

Konstruk	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV)	P (Value)
Budaya Organisasi (X) → Kinerja (Y)	0.335	0.301	2.616	0.009
Budaya Organisasi (X) → Komitmen Organisasi (Z)	0.378	0.430	2.650	0.008
Komitmen Organisasi (Z) → Kinerja (Y)	0.583	0.627	5.759	0.000

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Seperti yang dapat dilihat dari Tabel 3, t-statistik sampel asli dari komitmen kinerja organisasi adalah 5.759 lebih besar dari 1.69, dan t-statistik dari komitmen kinerja organisasi adalah 0.583 dengan P (Value) 0.000 lebih kecil dari 0.05. Dapat disimpulkan dari ini bahwa hipotesis ketiga telah diuji, menunjukkan bahwa komite organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja kerja.

Koefisien Determinasi (R-Square) R<sup>2</sup>

Menghitung koefisien R-squared bertujuan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan. Adjusted R Square merupakan nilai R Square yang sudah disesuaikan dengan memperhitungkan standard error agar hasilnya lebih akurat. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan hasil estimasi koefisien determinasi (R-Square) yang diperoleh menggunakan SmartPLS:

**Tabel 4. R Square**

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi (Z)	0.143	0.113
Kinerja (Y)	0.599	0.571

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Berdasarkan hasil Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa nilai r-squared pertama, yaitu 0,143, dengan nilai adjusted r-squared sebesar 0,113, tidak berdampak pada Z. Dapat dijelaskan bahwa membangun hari organisasi tidak mempengaruhi tingkat komitmennya sebesar 0,143, atau 14%, dan bahwa 86% dapat dijelaskan oleh pembangunan atau variabel lain yang tidak termasuk dalam studi ini. Namun, untuk r-squared dua arah, pengaruh bersama-sama, atau secara simultan, X dan Z terhadap Y adalah sekitar 0,599, dengan adjusted r-squared sebesar 0,571. Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa semua struktur organisasi dan komite memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas sekitar 0,599, atau 60%, dan bahwa 40% dapat dijelaskan oleh struktur organisasi atau variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Uji Mediasi

Ada dua metode untuk menguji model yang melibatkan variabel mediasi: pertama, menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen tanpa mempertimbangkan pengaruh mediator; kedua, menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan memperhitungkan pengaruh mediator. Untuk memahami variabel-variabel kunci dari komitmen organisasi yang berperan sebagai mediator hubungan antara budaya organisasi dan pekerjaan, perhatikan tabel efek tidak langsung berikut ini:

**Tabel 5. Specific Inderect Effect**

Konstruk	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV)	P (Value)
Learning Organization (X) → Knowledge Sharing (Z) → Kinerja (Y)	0.220	0.270	2.014	0.045

Sumber: Data primer diolah menggunakan PLS, (2025)

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa hubungan antara bisnis organisasi dan pekerjaan yang dimediasi oleh komite organisasi adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2.014 dan P (Nilai) sebesar 0.045 lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa komite organisasi bertindak sebagai mediasi parsial karena, menurut nilai VAF (Variance Accounted For) standar, jika VAF adalah 0,598, atau 60%, maka VAF adalah 0,598, atau 60%; jika VAF berada di antara 20% dan 80%, proses mediasi disebut sebagai parsial.

*Pembahasan*

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memberikan makna bahwa ikatan yang terbentuk antara organisasi dengan para anggotanya bukan hanya sekadar hubungan formal, tetapi mencerminkan keterikatan emosional dan nilai-nilai yang dianut bersama. Budaya organisasi yang kuat dan positif berfungsi sebagai perekat sosial yang mengarahkan perilaku individu sesuai dengan

tujuan organisasi, sehingga karyawan lebih terdorong untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya menjadi kerangka kerja yang mengatur tata perilaku, melainkan juga sebagai sistem nilai yang memberikan makna dan tujuan terhadap aktivitas sehari-hari karyawan. Interpretasi ini selaras dengan konsep dasar budaya organisasi yang dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang diinternalisasi bersama oleh seluruh anggota organisasi. Ketika budaya tersebut dipraktikkan secara konsisten, maka akan tercipta lingkungan kerja yang mendukung, penuh motivasi, serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu mengoptimalkan potensi karyawan melalui terciptanya suasana kerja yang lebih terfokus, terarah, dan kolaboratif. Dengan demikian, organisasi yang berinvestasi pada pembangunan budaya yang solid akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas serta pencapaian tujuan yang lebih efektif.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Teori Schein tentang Budaya Organisasi yang menekankan bahwa budaya organisasi terdiri atas asumsi dasar, nilai, dan artefak yang secara kolektif membentuk perilaku anggota organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman yang memberikan stabilitas dan arah bagi karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori tersebut, di mana budaya yang kuat mampu memengaruhi sikap dan perilaku karyawan sehingga mereka dapat memberikan kinerja yang lebih optimal. Dalam kerangka teori ini, budaya organisasi dapat dilihat sebagai “mekanisme kontrol sosial” yang halus namun kuat dalam mengarahkan individu untuk bertindak selaras dengan tujuan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan perspektif Resource-Based View (RBV) yang menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu sumber daya tidak berwujud yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable – VRIN*) menjadi dasar terciptanya keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang unik, sulit ditiru, dan terinternalisasi dalam praktik sehari-hari karyawan dapat menjadi modal penting bagi organisasi untuk menjaga kinerja tinggi dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan berbagai studi terdahulu yang menegaskan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Iskandar & Anggraeni (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan di sektor kepolisian, di mana internalisasi nilai budaya meningkatkan dedikasi serta profesionalisme sehingga produktivitas terjaga. Sejalan dengan itu, Adam et al. (2020) menemukan bahwa budaya organisasi pada perusahaan air publik berdampak langsung pada kinerja, dengan komitmen organisasi sebagai faktor penguat hubungan tersebut. Penelitian lebih lanjut oleh Wua et al. (2022) pada sektor perbankan menegaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga berperan sebagai mediator parsial melalui faktor psikologis seperti kepuasan kerja. Selaras dengan itu, Sinaga & Handayani (2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang terkelola baik pada perusahaan perkebunan meningkatkan komitmen karyawan dan secara signifikan berkontribusi pada kinerja. Hal serupa diperlihatkan oleh Anggriyani & Iskandarini (2024) yang menekankan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang kemudian memperkuat komitmen serta kinerja. Studi terbaru oleh Yang & Mostafa (2024) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dapat menjadi mediator hubungan praktik SDM dan komitmen karyawan, sementara budaya organisasi bertindak sebagai moderator. Temuan Ardebilpour et al. (2024) di Iran juga mendukung, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen dengan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai mediator parsial. Secara keseluruhan, hasil-hasil ini memperkuat posisi budaya organisasi sebagai faktor determinan dalam peningkatan kinerja karyawan.

#### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya ikatan yang kuat antara karyawan dan

organisasi, di mana loyalitas dan keterikatan emosional mampu meningkatkan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan kesediaan untuk memberikan usaha lebih, menjaga kualitas hasil kerja, serta bertahan lebih lama di dalam organisasi. Sebaliknya, komitmen yang rendah sering dikaitkan dengan meningkatnya risiko turnover, rendahnya kepuasan kerja, dan penurunan produktivitas. Interpretasi dari hasil ini memperlihatkan bahwa komitmen bukan hanya sebatas kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di dalam organisasi, melainkan juga mencakup keterlibatan mereka secara psikologis dan emosional dalam berbagai aktivitas organisasi. Komitmen yang kuat membuat karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan sejalan dengan nilai pribadi, sehingga mendorong mereka untuk mengoptimalkan potensi diri. Dalam kerangka ini, hasil penelitian mendukung pandangan bahwa komitmen merupakan salah satu determinan utama kinerja, karena menjadi dasar bagi dedikasi, disiplin, dan integrasi karyawan dalam mencapai visi organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu memandang komitmen bukan hanya sebagai sikap pasif, melainkan sebagai modal strategis yang harus dibangun dan dipelihara.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Organizational Commitment yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979), yang menjelaskan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi serta keterlibatannya dalam organisasi. Teori ini menekankan bahwa komitmen bukan hanya tentang keanggotaan formal, melainkan menyangkut kedalaman keterikatan psikologis dan emosional seseorang terhadap organisasi. Menurut Mowday et al., terdapat tiga indikator utama yang menjelaskan komitmen, yaitu keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi, serta penerimaan penuh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Apabila ketiga dimensi ini terbentuk secara konsisten, maka karyawan akan menunjukkan dedikasi tinggi, meningkatkan disiplin kerja, dan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Hasil penelitian ini mendukung pandangan tersebut, karena terbukti bahwa karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi lebih cenderung menunjukkan produktivitas, loyalitas, serta orientasi pada pencapaian keberhasilan organisasi. Komitmen yang kuat berperan sebagai pengikat yang membuat karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, sehingga mereka rela memberikan usaha ekstra demi keberlangsungan organisasi.

Temuan penelitian ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menegaskan pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja. Iskandar & Anggraeni (2018) menunjukkan bahwa komitmen tinggi di kalangan anggota kepolisian berkontribusi pada etos kerja, profesionalisme, dan produktivitas, karena nilai organisasi yang diinternalisasi mampu meningkatkan dedikasi karyawan. Sejalan dengan itu, Adam et al. (2020) menemukan bahwa dalam perusahaan air publik, komitmen berperan penting dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, sehingga menjadi faktor penentu dalam menjembatani nilai budaya dengan hasil kerja. Hasil serupa dilaporkan oleh Wua et al. (2022) pada sektor perbankan, yang menegaskan bahwa komitmen merupakan mediator parsial yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Tanpa adanya komitmen, kepuasan kerja tidak sepenuhnya berdampak positif. Sinaga & Handayani (2024) juga menegaskan bahwa komitmen yang terkelola dengan baik konsisten meningkatkan kinerja, di samping peran keterlibatan kerja. Lebih lanjut, Anggriyani & Iskandarini (2024) menekankan peran komitmen dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan hasil kinerja, sehingga menjaga konsistensi perilaku karyawan. Studi Yang & Mostafa (2024) memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dapat menjadi mediator dalam hubungan praktik SDM dan komitmen, serta memperlihatkan budaya organisasi sebagai moderator. Dalam konteks berbeda, Ardebilpour et al. (2024) menegaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja di Iran, dengan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai mediator parsial. Secara keseluruhan, komitmen terbukti sebagai faktor krusial yang memperkuat keterhubungan antara individu dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

## Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terinternalisasi pada diri karyawan, semakin besar pula tingkat komitmen yang ditunjukkan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, serta keyakinan yang dianut bersama dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Ketika budaya ini dijalankan dengan konsisten, karyawan merasa dirinya berada dalam lingkungan kerja yang jelas, memiliki arah, dan memberikan rasa aman psikologis. Hal ini akan memunculkan rasa memiliki, loyalitas, dan dedikasi yang kuat terhadap perusahaan.

Budaya organisasi yang positif tercermin dalam perilaku sehari-hari, baik melalui kerja sama, penghargaan terhadap kontribusi, maupun kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada karyawan. Nilai-nilai tersebut membangun ikatan emosional yang erat antara karyawan dan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang menerapkan nilai transparansi dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan akan menumbuhkan rasa percaya dari karyawan, sehingga mereka terdorong untuk berkomitmen tinggi pada organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi yang sehat dapat menciptakan sinergi antara tujuan organisasi dan aspirasi individu. Interpretasi dari temuan ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi perilaku karyawan secara langsung, tetapi juga membentuk keyakinan karyawan mengenai makna bekerja. Ketika nilai budaya organisasi sesuai dengan nilai pribadi karyawan, maka keterikatan emosional mereka semakin kuat. Karyawan tidak hanya bekerja demi kompensasi, melainkan juga karena merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar. Kondisi ini menjelaskan mengapa budaya organisasi yang kuat sering kali diasosiasikan dengan rendahnya turnover, tingginya loyalitas, serta meningkatnya komitmen organisasi.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010). Schein menyatakan bahwa budaya organisasi terbentuk dalam tiga tingkatan utama, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Artefak tampak dalam wujud nyata seperti struktur organisasi, simbol, serta prosedur formal yang digunakan dalam aktivitas sehari-hari. Nilai yang dianut mencerminkan keyakinan mengenai apa yang dianggap benar atau salah dalam organisasi, sedangkan asumsi dasar merupakan keyakinan yang sudah begitu mengakar sehingga tidak lagi diperdebatkan dan menjadi bagian dari praktik serta kehidupan organisasi. Menurut Schein, budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang halus namun efektif dalam memberikan arahan, mengurangi ketidakpastian, dan memperkuat keterikatan emosional anggota organisasi. Hasil penelitian ini mengonfirmasi kerangka tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat terbukti mampu memengaruhi komitmen karyawan. Nilai, norma, dan asumsi yang dibangun secara konsisten memberikan identitas, makna, serta rasa memiliki bagi para anggota organisasi. Kondisi ini mendorong karyawan untuk tetap setia, bersedia memberikan pengorbanan, serta berupaya maksimal demi keberlangsungan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menegaskan hubungan erat antara budaya organisasi dan komitmen karyawan. Iskandar & Anggraeni (2018) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi yang diinternalisasi aparat kepolisian meningkatkan dedikasi dan profesionalisme, sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil serupa ditunjukkan Adam et al. (2020) pada perusahaan air publik, di mana budaya organisasi yang kuat mendorong loyalitas dan orientasi kinerja karyawan. Wua et al. (2022) menambahkan bahwa dalam sektor perbankan, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi komitmen secara langsung, tetapi juga memperkuat faktor psikologis seperti kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Sinaga dan Handayani (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat di perusahaan perkebunan berkontribusi langsung pada peningkatan komitmen, yang berimplikasi pada hasil kerja yang lebih baik. Sejalan dengan itu, Anggriyani & Iskandarini (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja yang lahir dari budaya organisasi yang positif mampu memperkuat komitmen sekaligus kinerja. Perspektif ini dipertegas oleh Yang & Mostafa (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi

dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan praktik SDM dan komitmen, serta memperlihatkan identifikasi organisasi sebagai mediator. Dalam konteks internasional, Ardebilpour et al. (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan di Iran, dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediator parsial.

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja tidak semata-mata bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, semakin kuat budaya organisasi yang ditanamkan, semakin besar pula tingkat komitmen karyawan, dan pada akhirnya berimplikasi pada peningkatan kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, tetapi juga mampu menumbuhkan loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Budaya organisasi yang sehat ditandai oleh nilai-nilai yang dianut bersama, norma yang jelas, serta praktik manajerial yang konsisten. Ketika karyawan melihat budaya tersebut sejalan dengan nilai pribadi mereka, maka muncul keterikatan psikologis yang memperkuat komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan rela mengerahkan usaha ekstra, bertahan dalam organisasi, dan mengidentifikasi dirinya dengan tujuan perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai katalis yang memperkuat motivasi intrinsik, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Dengan demikian, peran budaya organisasi tidak berhenti pada pembentukan perilaku kerja semata, tetapi juga berperan dalam membangun komitmen yang menjadi dasar peningkatan kinerja.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh (Mowday et al., 1979). Teori ini mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi serta keterlibatannya dalam organisasi. Mowday et al. menekankan tiga dimensi penting dalam komitmen organisasi, yaitu keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, kesediaan untuk berusaha keras demi keberhasilan organisasi, serta penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Ketika ketiga dimensi tersebut terbentuk secara konsisten, karyawan akan menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan orientasi jangka panjang terhadap keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini mengonfirmasi pandangan teori tersebut. Budaya organisasi yang kuat mampu menanamkan nilai-nilai dan tujuan perusahaan kepada karyawan, sehingga menumbuhkan identifikasi dan keterikatan emosional. Komitmen yang dihasilkan dari internalisasi budaya ini kemudian berfungsi sebagai mekanisme yang mendorong peningkatan kinerja. Dengan kata lain, budaya organisasi memberikan kerangka normatif yang membentuk perilaku, sementara komitmen berperan sebagai pengikat psikologis yang memastikan konsistensi usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa manajemen perlu memandang budaya organisasi sebagai instrumen strategis untuk memperkuat komitmen karyawan. Melalui komitmen yang tinggi, organisasi tidak hanya mampu menjaga stabilitas, tetapi juga meningkatkan efektivitas jangka panjang.

Temuan penelitian ini konsisten dengan sejumlah studi sebelumnya yang menegaskan keterkaitan erat antara budaya organisasi, komitmen, dan kinerja karyawan. Iskandar & Anggraeni (2018) menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diinternalisasi aparat kepolisian mampu meningkatkan dedikasi, profesionalisme, serta komitmen, yang berimplikasi langsung pada peningkatan kinerja. Penelitian Adam et al. (2020) pada perusahaan air publik juga memperkuat bukti ini, di mana budaya organisasi yang kuat terbukti memengaruhi kinerja melalui komitmen sebagai variabel perantara. Selaras dengan itu, Wua et al. (2022) pada sektor perbankan menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil ini menegaskan peran multidimensional budaya dalam

membentuk hasil kerja karyawan. Demikian pula, Sinaga & Handayani (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu memperkuat komitmen pada perusahaan perkebunan, yang kemudian berkontribusi pada kinerja. Lebih jauh, Anggriyani & Iskandarini (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang dibentuk oleh budaya organisasi positif dapat memperkuat komitmen sekaligus kinerja. Perspektif ini diperluas oleh Yang & Mostafa (2024) yang menemukan peran budaya organisasi sebagai moderator dalam hubungan praktik SDM dan komitmen. Sementara itu, penelitian Ardebilpour dkk. (2024) di Iran menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat meningkatkan komitmen melalui persepsi dukungan organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja.

## Kesimpulan

Penelitian ini telah memberikan pemahaman mendalam mengenai keterkaitan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk komitmen pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Komitmen organisasi terbukti menjadi mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh budaya terhadap hasil kerja, sehingga hubungan ini tidak bersifat linier melainkan multidimensional. Dengan demikian, studi ini berhasil menjawab pertanyaan penelitian dengan menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki kontribusi signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan produktivitas pegawai.

Nilai utama dari penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajerial. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang budaya organisasi dan komitmen dengan menghadirkan bukti empiris pada konteks pemerintahan daerah yang selama ini relatif kurang diteliti. Dari sisi praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya manajemen dalam membangun budaya organisasi yang konsisten dengan visi dan tujuan institusi, sehingga dapat meningkatkan loyalitas, dedikasi, dan produktivitas pegawai. Implikasi manajerial yang dapat ditarik adalah bahwa pimpinan organisasi perlu secara aktif menginternalisasi nilai-nilai budaya, memperkuat etika kerja, serta menciptakan sistem dukungan yang dapat menumbuhkan komitmen pegawai secara berkelanjutan. Orisinalitas penelitian ini terletak pada penekanannya terhadap peran budaya organisasi sebagai determinan strategis dalam memperkuat komitmen dan kinerja dalam konteks lokal.

Namun demikian, penelitian ini tidak luput dari keterbatasan. Variabel dan indikator yang digunakan masih memiliki ruang untuk pengembangan, terutama dalam mengukur aspek-aspek komitmen dan budaya organisasi secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini terbatas pada satu konteks geografis tertentu sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan dengan hati-hati. Agenda penelitian di masa depan dapat diarahkan pada pengujian model serupa di sektor dan wilayah yang berbeda, atau dengan memasukkan variabel tambahan seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, dan keterlibatan pegawai sebagai faktor pendukung. Penelitian lanjutan juga disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (mixed-method) guna menangkap dinamika yang lebih kompleks antara budaya, komitmen, dan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian di masa depan diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan akurat tentang mekanisme yang menghubungkan faktor-faktor tersebut.

## Referensi

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The mediation effect of organizational commitment in the relation of organization culture and employee performance. 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018), 260–264. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.056>

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230-238. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Amoozegar, A. (2024). Impact of organizational culture on employee commitment: Mediating role of employee engagement and perceived organizational support. Available at SSRN 4921915. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4997>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Anggriyani, Y., & Iskandarini, I. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 6(3), 1106-1112. <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i3.2015>
- Arefin, M. S., Hoque, M. R., & Rasul, T. (2020). Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 573-594. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0517>
- Bahasoan, S., & Baharuddin, I. (2023). Work Discipline, Work Motivation and Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2 SE-Articles). <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.92>
- Barney, J. B. (1991). Resource Based View (RBV) theory. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cahyadi, M. (2018). Hubungan Antara Etos Kerja Dengan Komitmen Organisasi Karyawan. 6(4), 580-588. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v6i4.4682>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2321-2371. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change : the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Gazi, M. A., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M., & Rahman, A. (2024). Analyzing the Impact of Employee Job Satisfaction on Their Job Behavior in the Industrial Setting: An Analysis from the Perspective of Job Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- George, N., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Hamouche, S., & Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworkers' job performance: a study examining the role of age as an important diversity component of companies' workforce. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 293-311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0057>
- Hanaysha, J. R., & Alzoubi, H. M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 495-510. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.12.002>

- Iskandar, G. B., & Anggraeni, A. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Journal of Research in Management*, 1(3), 27-31. <https://doi.org/10.32424/JORIM.V1I3.34>
- Jaganjac, B., Hansen, K. W., Lunde, H., & Hunnes, J. A. (2024). The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12710>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), e24130. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. Al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101053. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101053>
- Noesgaard, M. S., & Jørgensen, F. (2024). Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. *European Management Journal*, 42(3), 348-357. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.002>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2022). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121-134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>
- Oleksa-Marewska, K., & Springer, A. (2024). If you fit, you commit? The relationship between the organizational climate and employees' commitment: the moderating role of the person-environment fit. *Central European Management Journal*, 33(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0212>
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.508>
- Samal, A., Patra, S., & Chatterjee, D. (2019). Impact of culture on organizational readiness to change: context of bank M&A. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1503-1523. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0454>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shalahuddin, S. (2023). Improving Employee Performance Through Good Organizational Culture and Work Motivation. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(1 SE-Articles), 1-13. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i1.38>
- Sinaga, R. B., & Handayani, S. (2024). Efek Mediasi Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6, 5379-5396. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i6.2769>

- Slåtten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality: The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, 19, 431–455. <https://doi.org/10.1108/09604520910971548>
- Todorović, D., Mitić, P. M., Stojiljković, N., Olanescu, M., Suciu, A., & Popa, D. (2024). Organizational commitment in the private and public sectors: a regression analysis based on personality traits, subjective wellbeing, organizational orientations, and perceived employment uncertainty in Serbia. *Frontiers in Psychology*, 15, 1442990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1442990>
- Tulokas, M., Haapasalo, H., & Tampio, K.-P. (2024). Formation and maintenance of organizational culture in collaborative hospital construction projects. *Project Leadership and Society*, 5, 100125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100125>
- Ul Hassan, F. S., Karim, W., Shah, H. A., & Khan, N. U. (2023). Role stress and organizational commitment in the service industry: a moderated mediation model of job burnout and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 42(3), 165–182. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0292>
- Wua, I. W. G., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The influence of organizational culture on the employee performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 542–â. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.07>
- Yang, Y., & Mostafa, A. M. S. (2024). High-performance human resource practices, organizational identification and employee commitment: the moderating role of organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 15, 1494186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1494186>