

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN HALMAHERA TENGAH**

**Sofyan Senen, Sulfi Abdul haji, Johan Fahri**

Universitas Khairun Ternate

ARTICLE INFO

**Keyword:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Performance and Job Satisfaction*

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja

Corresponding author:

**Sofyan Senen**  
senensofyan@gmail.com

**Abstract.** *This study aims to determine the influence of organizational culture and organizational commitment on organizational performance with job satisfaction as a mediating variable. This research is a quantitative study. The population in this study is calculated using the Slovin formula so that the sample in this study was 135 respondents. The data analysis technique used is path modeling with Smart Partial Least Square (PLS) version 4 as a statistical test tool. The results of this study indicate that: Organizational culture has a significant effect on organizational performance at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency, Organizational commitment does not have a significant effect on organizational performance at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency, Organizational culture has a significant effect on job satisfaction at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency, Organizational commitment has a significant effect on job satisfaction at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency, Job satisfaction has a significant effect on organizational performance at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency, Organizational culture has a significant effect on organizational performance through job satisfaction as a mediating variable at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency and Organizational commitment does not have a significant effect on organizational performance through job satisfaction as a mediating variable at the Regional Secretariat of Central Halmahera Regency.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus Slovin sehingga sampel dalam penelitian ini sebanyak 135 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah path modeling dengan Smart Partial Least Square (PLS) versi 4 sebagai alat uji statistik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah dan Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

## PENDAHULUAN

Era globalisasi ditandai dengan perubahan sangat cepat, ketidakpastian sangat tinggi, dan lingkungan eksternal *uncontrollable*. Dalam menghadapi era globalisasi maka organisasi dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman yang mengalami perubahan dan persaingan yang sangat ketat. Organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi merupakan entitas kompleks yang terdiri dari berbagai elemen, seperti manusia, struktur, budaya, dan teknologi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi didefinisikan sebagai sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk dalam pengelolaan operasi dan sistem penyaluran tenaga listrik yang andal, efektif dan efisien

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, dimana unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi akan tercapai apabila seluruh karyawan mampu bekerja sama dan melaksanakan tugas dan kewajibannya masing-masing dengan baik, setiap karyawan diharapkan memiliki kinerja yang baik agar dapat memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dibutuhkan untuk memahami sejauhmana peranan serta kontribusi sumber daya manusia dalam memperoleh keberhasilan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi agar organisasi tersebut dapat tetap eksis dan mampu bertahan dalam persaingan usaha dewasa ini. Kinerja karyawan yang belum maksimal dalam organisasi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu budaya dari organisasi tersebut, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada setiap pekerja dalam organisasi tersebut (Fidyah & Setiawati, 2020). Menurut (Bin & Shmailan, 2015) kinerja karyawan merupakan sebuah tindakan dan hasil dari apa yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja karyawan harus sejalan dan mendukung tujuan dari organisasi tersebut.

Komitmen organisasi memegang peran krusial dalam menentukan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja, mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dan memiliki rasa tanggung jawab moral yang kuat terhadap kesuksesan organisasi tersebut. Hal ini berimplikasi pada kinerja karyawan yang lebih tinggi, karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung bekerja dengan lebih maksimal dan berkontribusi secara aktif terhadap tujuan dan visi perusahaan. Komitmen yang tinggi juga dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan harmonis (Mora *et al.*, 2020).

Komitmen organisasi merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi. Dalam konteks manajemen dan organisasi, komitmen organisasi mengacu pada tingkat kesediaan dan dedikasi individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang berimplikasi langsung pada produktivitas, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi. Rendahnya komitmen

organisasi sering kali dikaitkan dengan meningkatnya tingkat turnover, menurunnya loyalitas karyawan, serta rendahnya motivasi kerja, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dijunjung tinggi oleh sebuah organisasi dan diadopsi oleh seluruh anggotanya. Budaya yang kuat dan sesuai dengan visi serta misi organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak sejalan atau lemah dapat menurunkan semangat kerja dan mengurangi efektivitas. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, budaya organisasi yang dianggap sangat penting untuk membentuk profesionalisme, tanggung jawab, dan integritas dalam pelaksanaan tugas pemerintahan.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi juga merupakan elemen penting yang memengaruhi kinerja. Komitmen organisasi merujuk pada loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi mereka. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih berdedikasi, memiliki inisiatif yang lebih besar, dan bersedia memberikan kontribusi terbaiknya demi keberhasilan organisasi. Dalam konteks pemerintahan daerah, komitmen pegawai di Sekretariat Daerah Halmahera Tengah akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana program dan kebijakan publik dapat terlaksana dengan baik.

Kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi, komitmen, dan kinerja organisasi. Sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, menurunkan turnover, dan menciptakan ikatan emosional yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara produktif dan berkualitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini akan mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, untuk memperoleh pemahaman lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan organisasi pemerintah dalam melayani masyarakat.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Hartono & Parameswari, 2021; Rahayu & Dahlia, 2023; Setiawan, 2020; Wahab, 2021) menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap kepuasan kerja pada organisasi. Dimana pada penelitian mengatakan bahwasannya jika organisasi memiliki komitmen yang kuat, maka kiranya akan membantu dalam meningkatkan kepuasan dari pekerja.

Penelitian lainnya yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian (Almeyda & Gulo, 2022; Hamsal, 2021; Irfan, 2022; Kair et al., 2023) dalam penelitian yang telah dilakukan terdapat pengaruh antara budaya organisasi pada perusahaan memiliki peran positif dan juga signifikan dalam pengukuran terhadap kepuasan dari karyawan. Dalam hal ini mendandakan bahwa jika budaya pada organisasi cenderung positif, maka karyawan akan merasa nyaman untuk menjalankan pekerjaan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh (Adilla & Budiono, 2022; Januarti Putri & Irmawati, 2023, Lesmana *et al.*, 2023, Pratama, 2020) dalam penelitian yang dilakukan

menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat dipergunakan sebagai variabel yang memperkuat variabel lain terkait dengan kinerja karyawan. Dimana dalam hal ini kinerja karyawan dapat cenderung positif jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Widhy *et al.* (2021) Menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi pada karyawan di perusahaan dengan risiko tinggi, menunjukkan tidak ada efek signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen melalui kepuasan kerja selain itu menurut penelitian Kirimanop *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, meskipun budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi.

Penelitian terbaru mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi di PT ABC menemukan bahwa budaya organisasi dan komitmen meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja pegawai (Anggriyani & Iskandarini, 2024) dan lain pada BAPEDA Sumatera Barat mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi, komitmen, dan kinerja kerja (Zebua, 2023). Selain studi di Cimahi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Rahmania *et al.*, 2024)

Hariato *et al.* (2020) Menemukan bahwa budaya organisasi tidak memiliki efek signifikan pada kinerja karyawan di Boven Digoel tanpa mediasi komitmen organisasi atau kepuasan kerja hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagis *et al.* (2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di PT Bank Syariah Mandiri, Jakarta, bahkan ketika komitmen organisasi dimasukkan sebagai variabel tambahan.

Hasil penelitian Baan,(2015). menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian Jamaluddin, *et al.*,(2017), dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi selatan. Hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Isnanto dan Dewi (2020) memperoleh hasil bahwa variabel keadilan organisasi, budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Permatasari dan Rahyuda (2020) memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan.

Fenomena ini menunjukkan adanya hubungan yang kompleks antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi yang potensial. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik, diperlukan pemahaman mendalam mengenai bagaimana elemen-elemen ini saling memengaruhi dan strategi yang tepat untuk memperbaiki kondisi kerja, memperkuat budaya organisasi yang positif, serta meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan bersama organisasi. Studi empiris tentang fenomena ini sangat penting untuk merumuskan rekomendasi yang berbasis data dan relevan dalam konteks pemerintahan daerah.

Berdasarkan analisis di atas, kondisi saat ini di Kabupaten Halmahera Tengah menunjukkan bahwa meskipun kinerja organisasi sudah baik, tetapi masih terdapat banyak kesenjangan yang perlu diperbaiki. Dengan melihat perbedaan temuan dari penelitian sebelumnya, dan juga masalah yang sudah dipaparkan pada latar belakang di atas saya sebagai penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul, pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (studi pada sekretariat daerah kabupaten halmahera tengah)

## KAJIAN TEORI

### Kinerja Organisasi

Menurut Hamali (2016) kinerja (*performance*) adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Kinerja organisasi adalah ukuran kemajuan organisasi dan menunjukkan seberapa baik organisasi tersebut mencapai tujuannya (Hamon 2003). Kinerja organisasi menunjukkan pencapaian dalam kinerja kelompok mana pun.

Kinerja yang juga dikatakan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2013). Dan menurut Wijaya (2015) mengatakan bahwa kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan

### Indikator Kinerja Organisasi

Sementara menurut Lohman (2003) indikator kinerja adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses dengan pedoman pada target-target dan tujuan organisasi (dalam Mahsun 2006). Indikator-Indikator atau kriteria-kriteria tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Produktivitas
- 2) Kualitas Layanan
- 3) Responsivitas
- 4) Responsibilitas
- 5) Akuntabilitas

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing

organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005:113).

#### *Indikator Budaya Organisasi*

Indikator Budaya Organisasi Budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2007) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan Norma
- 2) Pelaksanaan Nilai-nilai
- 3) Kepercayaan
- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota.
- 5) Agresif dalam bekerja.
- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

#### *Komitmen Organisasi*

Menurut Yusuf & Syarif (2018:25) komitmen organisasional adalah salah satu topic yang selalu menjadi referensi baik bagi manajemen sebuah organisasi serta peneliti dengan minat khusus berfokus pada perilaku manusia. Menurut Mardiyana et al. (2019:103) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2016:100) komitmen organisasi (*organizational commitment*) diartikan sebagai suatu kondisi dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan dan kemauan untuk mempertahankan keanggotaannya pada pekerjaan tertentu seorang karyawan, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi tersebut dan merekrut individu tersebut.

#### *Dimensi Komitmen Organisasional*

Dimensi Komitmen Organisasional Meyer dan Allen (1991) menyebutkan terdapat tiga dimensi komitmen organisasional.

1. Komitmen afektif
2. Komitmen kontinuan
3. Komitmen normatif

#### *Kepuasan Kerja*

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan

memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

#### *Indikator Kepuasan Kerja*

Indikator Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan skala dari teori (Judge, 2015) yang terdiri dari

1. Pekerjaan Itu Sendiri,
2. Gaji
3. Promosi,
4. Rekan Kerja.

#### *Pengembangan Hipotesis*

##### *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi*

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan signifikan dalam menentukan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja (Zebua, 2023). Di sektor publik, budaya organisasi yang baik terbukti meningkatkan kecepatan penyelesaian tugas, kualitas pelayanan publik, dan efektivitas operasional (Rahmania et al., 2024).

Studi oleh Khan et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya yang inklusif dan suportif berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Nazir dan Islam (2021), yang menemukan bahwa budaya organisasi yang baik mendorong inovasi dan meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

##### *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi*

Komitmen organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi (Anggriyani & Iskandarini, 2024). Menurut studi terbaru oleh Alvi et al. (2019), komitmen karyawan terhadap organisasi berkorelasi positif dengan kinerja organisasi, karena mereka lebih berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mencapai target organisasi.

Rahayu dan Iqbal (2020) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi menciptakan dorongan intrinsik bagi karyawan untuk memberikan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang dapat dikembangkan adalah:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian oleh Sharma et al. (2022), lingkungan yang didukung oleh budaya organisasi positif memungkinkan karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Budaya yang mendorong keterbukaan dan kolaborasi, menurut Alvi et al. (2019), meningkatkan rasa keterlibatan karyawan, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Budaya organisasi adalah nilai, norma, dan praktik yang diterapkan secara kolektif dalam sebuah organisasi untuk membentuk perilaku dan interaksi antarindividu. Budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menghargai karyawan, dan memberikan rasa kebersamaan yang memperkuat motivasi individu (Rahmania et al., 2024). Elemen budaya organisasi seperti inovasi, kerja sama tim, dan penghargaan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kepuasan kerja. Maka,

Penelitian Zebua, 2023, menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi juga melalui hubungan yang harmonis dan lingkungan kerja yang kondusif, hipotesis ketiga yang dapat dikembangkan adalah:

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam studinya, Alrowwad et al. (2020) menemukan bahwa komitmen karyawan berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena karyawan yang berkomitmen memiliki rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Begitu juga dengan penelitian dari Saragih dan Adnan (2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki kecenderungan untuk merasakan kepuasan yang lebih besar karena merasa memiliki andil penting dalam organisasi. Berdasarkan ini, hipotesis keempat adalah:

H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Kepuasan kerja memengaruhi kinerja organisasi karena karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Studi oleh Shin et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki korelasi positif dengan kinerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian oleh Pratama dan Susanto (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan, yang berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi.

Menurut Rahmania et al., 2024, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi karena karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif dalam menjalankan tugas mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi kerja. Di sektor publik, kepuasan kerja juga berperan penting dalam memastikan kualitas pelayanan kepada masyarakat, yang merupakan salah satu indikator kinerja organisasi (Anggriyani & Iskandarini, 2024). hipotesis kelima yang dapat dikembangkan adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

#### Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan teori mediasi, kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Ini berarti budaya dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi secara tidak langsung. Penelitian oleh Nguyen et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Demikian juga, penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Huang (2022) menegaskan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

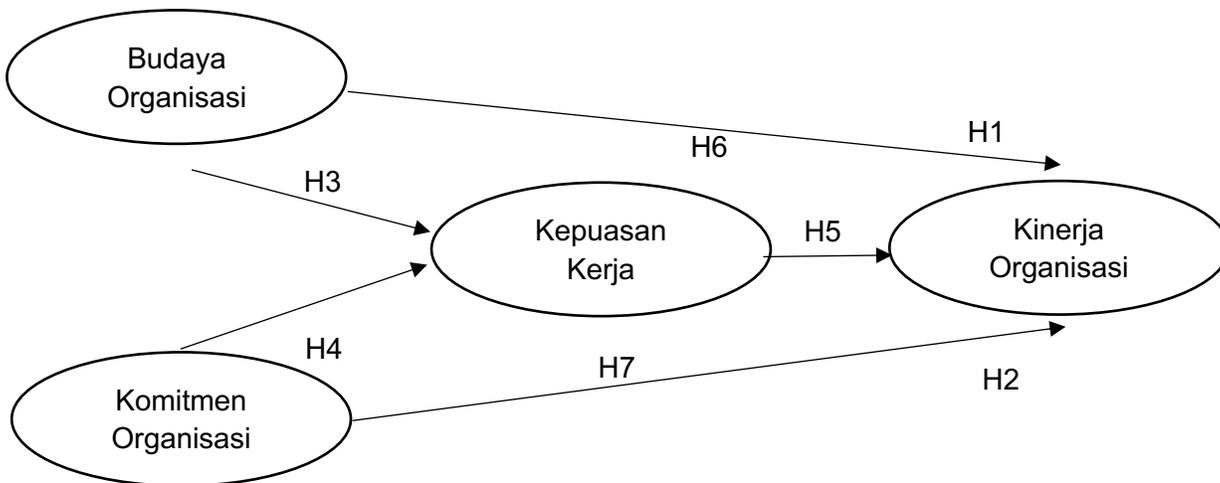
Penelitian oleh Bakotić (2016), Malik et al. (2010), Wang et al. (2011), Alharbi dan Alohaidean (2021), serta Kar dan Suar (2014) memperkuat argumen ini, menunjukkan bagaimana kepuasan kerja menjadi penghubung penting dalam hubungan tersebut.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi.

#### Kerangka Pikir

Pada penelitian ini, model empirik akan memberikan gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (studi pada sekretariat daerah kabupaten halmahera tengah). Hal ini sangat penting karena akan dapat digunakan sebagai masukan bagi peneliti untuk melihat secara jelas fungsi masing-masing variabel yang akan diteliti. Berdasarkan uraian hipotesis yang diajukan, maka gambaran kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar kerangka pikir berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Dan Waktu Penelitian

Desain penelitian merujuk pada proses keseluruhan yang melibatkan perencanaan dan pelaksanaan studi (Silaen, 2018). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data yang digunakan berbentuk angka atau data kuantitatif yang telah diolah. Metode pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei dan menggunakan kuesioner dan teknik analisis yang dipakai pada penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) dan data diolah menggunakan *software SmartPLS*, dengan tujuan untuk mengevaluasi dampak pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi (studi pada sekretariat daerah kabupaten halmahera tengah), dimulai dari bulan November 2024 sampai dengan bulan Desember 2024.

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2017). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada bagian Sekertariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Dalam rangka mempermudah melakukan penelitian yang diperlukan suatu sampel penelitian yang berguna ketika populasi yang diteliti berjumlah besar seperti populasi pegawai di atas yang dimana total keseluruhan pegawai sebesar 203 pegawai dan merupakan populasi dalam jumlah yang besar oleh karena itu toleransi kesalahan yang digunakan adalah sebesar 10% (0,1). Untuk mengetahui sampel penelitian maka digunakan rumus Slovin dengan perhitungan sebagai berikut :

$$: n = \frac{203}{1+203(0.1)^2} = 135$$

Hasil perhitungan rumus Slovin adalah sebesar 135 yang berarti butuh 135 sampel yang digunakan untuk penelitian ini. Dengan begitu untuk penelitian ini dibutuhkan sebanyak 135 responden.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas (*Convergent Validity*)

*Convergent Validity* adalah pengukuran validitas indikator reflektif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari *outer loading* dari masing-masing indikator variabel. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel kontruknya dengan nilai > 0,7 atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Uji validitas terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen berbeda yang mengukur konstruk yang samamempunyai kolerasi tinggi. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 4.11.

**Tabel 4.1 Output Outer Loading Awal X, Z dan Y**

	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI
X1.1	0,611			
X1.10	0,754			
X1.11	0,900			
X1.12	0,842			
X1.2	0,639			
X1.3	0,869			
X1.4	0,909			
X1.5	0,866			
X1.6	0,907			
X1.7	0,860			
X1.8	0,902			
X1.9	0,899			
X2.1				0,752
X2.2				0,854
X2.3				0,816
X2.4				0,841
X2.5				0,845
X2.6				0,733
Y.1			0,850	
Y.10			0,885	
Y.2			0,885	
Y.3			0,857	
Y.4			0,908	
Y.5			0,829	
Y.6			0,895	
Y.7			0,898	
Y.8			0,794	
Y.9			0,884	
Z.1		0,891		
Z.10		0,875		
Z.2		0,857		
Z.3		0,912		
Z.4		0,837		
Z.5		0,902		
Z.6		0,908		
Z.7		0,931		
Z.8		0,875		
Z.9		0,848		

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025.*

Berdasarkan tabel pengujian validitas diatas, menunjukkan bahwa keseluruhan indikator/item yang digunakan untuk mengukur variabel Komitmen Organisasi, Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki tingkat validitas yang tinggi dengan nilai diatas 0.7. Namun terdapat variabel Budaya Organisasi pada indikator X1.1 dan X1.2 yang masih kurang dari 0,7 Sehingga perlu dilakukan penghapusan pada indikator tersebut dan dilakukan pengujian ulang dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Output Outer Loading Akhir X, Z dan Y**

	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI
X1.10	0,756			
X1.11	0,909			
X1.12	0,845			
X1.3	0,870			
X1.4	0,914			
X1.5	0,879			
X1.6	0,914			
X1.7	0,861			
X1.8	0,901			
X1.9	0,908			
X2.1				0,752
X2.2				0,854
X2.3				0,816
X2.4				0,841
X2.5				0,845
X2.6				0,733
Y.1			0,850	
Y.10			0,886	
Y.2			0,884	
Y.3			0,858	
Y.4			0,908	
Y.5			0,829	
Y.6			0,895	
Y.7			0,898	
Y.8			0,794	
Y.9			0,884	
Z.1		0,891		
Z.10		0,876		
Z.2		0,857		
Z.3		0,912		
Z.4		0,837		

	BUDAYA ORGANISASI	KEPUASAN KERJA	KINERJA ORGANISASI	KOMITMEN ORGANISASI
Z.5		0,902		
Z.6		0,908		
Z.7		0,931		
Z.8		0,875		
Z.9		0,848		

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025.*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai muatan (*loading*) sudah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,7 dan sudah dikatakan bahwa semua indikator dikatakan valid. Metode lain untuk menguji validitas yaitu dengan melihat nilai AVE dan akar kuadrat dari AVE, dengan ketentuan apakah setiap konstruk memiliki korelasi lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya. Sebelum melihat korelasinya, nilai AVE dikatakan valid jika lebih besar dari 0,5 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0,769
KEPUASAN KERJA	0,782
KINERJA ORGANISASI	0,755
KOMITMEN ORGANISASI	0,653

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025.*

Dari tabel 4.13 diatas, dapat dilihat bahwa nilai AVE sudah lebih dari 0.5, dengan kata lain bahwa semua konstruk atau variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja sudah valid atau bisa dikatakan konstruk sudah dapat menjelaskan variansi itemnya.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator darisemua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten.

**Tabel 4.4 Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)
BUDAYA ORGANISASI	0,966	0,967
KEPUASAN KERJA	0,969	0,970
KINERJA ORGANISASI	0,964	0,965
KOMITMEN ORGANISASI	0,893	0,895

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.6 –

0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali dan Latan, 2015:75). Dari hasil *output SmartPLS* diatas semua konstruk memiliki *nilai composite reliability* di atas 0.6 dan *cronbach 'salpha* di atas 0.6. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kosntruk memiliki reliabilitas yang baik, seperti pendapat Hair et.al (2011) bahwa, “*rule of thumbs* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima”. Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat nilai R-Square setiap variabel laten dependen pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.5 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square**

	R-square	Adjusted R-square
KEPUASAN KERJA	0,771	0,767
KINERJA ORGANISASI	0,860	0,856

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025.*

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, nilai *R-Square* variabel Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0.860 yang berarti bahwa nilai presentase tersebut memiliki pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah sebesar sebesar 86,60% dan sisanya 13,40% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan nilai R square untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0.771 yang berarti bahwa niali tersebut mengindikasikan presentase pengaruh variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap dan Kepuasan Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah sebesar 77,10% dan sisanya 22,90% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural berfungsi untuk menjelaskan antara variabel-variabel dalam penelitian. Untuk menilai signifikan model prediksi dalam pengujian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variabel independen ke variabel dependen. Tabel variabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)**

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,620	0,627	0,067	9,235	0,000
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	0,765	0,782	0,103	7,449	0,000
KEPUASAN KERJA -> KINERJA ORGANISASI	0,238	0,221	0,112	2,121	0,034
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,332	0,328	0,070	4,745	0,000
KOMITMEN ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	-0,067	-0,064	0,080	0,837	0,403

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025.*

Nilai *path coefficient* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *path coefficient*:

- a) Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar  $7.449 > 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.000 < 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
- b) Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi adalah tidak berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar  $0.837 < 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.403 > 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
- c) Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dengan T-statistik sebesar  $9.235 > 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.000 < 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
- d) Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dengan T-statistik sebesar  $4.745 > 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.000 < 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
- e) Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar  $2.121 > 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.034 < 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

#### Uji Efek Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mendeteksi kedudukan variabel pada sebuah model. Pengujian mediasi dilakukan melalui *output* parameter uji signifikan dilihat berdasarkan pada tabel total *effect* bukan pada tabel koefisien, karena pada efek mediasi tidak hanya dilakukan pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) variabel bebas ke variabel terikat, tetapi juga menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui variabel mediasi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.7 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi**

	Sampe l asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDE V )	Nilai P (P values)
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA ORGANISASI	0,147	0,137	0,070	2,110	0,035
KOMITMEN ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA -> KINERJA ORGANISASI	0,079	0,074	0,043	1,850	0,064

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025.

Nilai pada tabel total *effect* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *indirect effect*:

1. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi adalah berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar  $2.110 > 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.035 < 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Setelah kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi, p-value berubah menjadi 0.035. Perubahan ini dapat terjadi karena **variabel mediasi (kepuasan kerja)** menangkap sebagian dari pengaruh yang sebelumnya dijelaskan langsung oleh hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
2. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi adalah tidak berpengaruh signifikan dengan T-statistik sebesar  $1.850 < 1.65$  karena  $t_{hitung} > T_{tabel}$ , dan nilai P Value ( $0.064 > 0.05$ ) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Perubahan p-value dari **0.403 (tanpa mediasi)** menjadi **0.064 (dengan kepuasan kerja sebagai mediasi)** mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memberikan sedikit efek dalam menghubungkan komitmen organisasi dengan kinerja organisasi, namun efek mediasi tersebut **tidak cukup signifikan** untuk mengubah hasil pengujian menjadi signifikan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Budaya organisasi yang positif, seperti keterbukaan, inovasi,

kerja sama, dan tanggung jawab, mampu mendorong semangat kerja, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas pegawai. Dengan demikian, upaya memperkuat dan menjaga budaya organisasi yang baik menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik serta pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya yang inklusif dan suportif berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Hasil ini juga didukung oleh penelitian dari Nazir dan Islam (2021), yang menemukan bahwa budaya organisasi yang baik mendorong inovasi dan meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

#### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Hasil analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi yang ada saat ini belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hal ini bisa disebabkan oleh faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja, seperti sistem manajemen, keterampilan individu, atau kebijakan internal.

Selain itu, meskipun pegawai memiliki komitmen, faktor eksternal seperti kurangnya dukungan sumber daya, kepemimpinan yang kurang efektif, atau ketidakjelasan tujuan organisasi dapat menghambat tercapainya kinerja yang optimal. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih holistik untuk meningkatkan kinerja, tidak hanya dengan memperkuat komitmen, tetapi juga melalui perbaikan sistem kerja, pengembangan kapasitas, dan peningkatan motivasi kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini sejalan dengan penelitian Sandy et al (2023) Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Selanjutnya penelitian Saputri & Susanti (2023) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis ketiga pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Budaya organisasi yang positif, seperti nilai-nilai kebersamaan, keterbukaan, penghargaan terhadap prestasi, dan komunikasi yang efektif,

menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung.

Pegawai yang merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkontribusi secara maksimal terhadap tugas-tugas mereka. Dengan demikian, upaya memperkuat budaya organisasi yang positif dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai secara keseluruhan

Berdasarkan dengan penjelasan diatas penelitian ini sejalan dengan penelitian Wahyuddin *etal* (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Selanjutnya Hutabarat & Lubis (2023) Menemukan bahwa Budaya Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

#### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis keempat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja maka dapat diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai, semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung merasa dihargai dan memiliki motivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Komitmen organisasi yang kuat menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan bersama, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan terhadap lingkungan kerja, kebijakan, dan hubungan antarpegawai. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi dapat menjadi strategi efektif dalam memperkuat kepuasan kerja dan stabilitas pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah.

Berdasarkan hasil diatas penelitian ini sejalan dengan penelitian Alrowwad *etal*. (2020) menemukan bahwa komitmen karyawan berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena karyawan yang berkomitmen memiliki rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Begitu juga dengan penelitian dari Saragih dan Adnan (2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki kecenderungan untuk merasakan kepuasan yang lebih besar karena merasa memiliki andil penting dalam organisasi

#### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin baik kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan, fasilitas, hubungan antar rekan kerja, dan dukungan atasan cenderung menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang lebih besar. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan, pencapaian target organisasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam proses kerja. Dengan demikian, menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shin et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki korelasi positif dengan kinerja individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian oleh Pratama dan Susanto (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan loyalitas dan dedikasi karyawan, yang berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi.

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang mendukung, seperti komunikasi terbuka, kerja tim, nilai-nilai bersama, dan penghargaan terhadap prestasi, dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini menunjukkan pentingnya menciptakan budaya organisasi yang sehat sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja, dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.

Dengan memahami peran mediasi kepuasan kerja, organisasi dapat merancang strategi yang lebih holistik, tidak hanya berfokus pada faktor-faktor eksternal seperti kompensasi atau lingkungan kerja, tetapi juga memastikan bahwa upaya tersebut menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Hal ini memberikan implikasi praktis bahwa intervensi organisasi harus diarahkan untuk menciptakan keseimbangan yang mendukung kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas. Kesimpulan ini menegaskan pentingnya peran kepuasan kerja sebagai elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nguyen *etal.* (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Demikian juga, penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Huang (2022) menegaskan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

## Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

Hasil analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun komitmen organisasi penting dalam menciptakan ikatan emosional dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi, komitmen tersebut tidak cukup untuk meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja organisasi, seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, atau dukungan manajerial yang lebih langsung.

Kepuasan kerja, meskipun merupakan faktor penting, mungkin tidak cukup menjadi penghubung antara komitmen organisasi dan kinerja organisasi dalam konteks ini. Oleh karena itu, perlu ada pendekatan yang lebih holistik, yang tidak hanya mengandalkan komitmen organisasi, tetapi juga memperbaiki elemen-elemen lain yang mendukung kepuasan kerja dan kinerja organisasi, seperti pelatihan, fasilitas, komunikasi yang efektif, dan sistem penghargaan yang tepat

Berdasarkan penejelasan diatas penelitian ini sejalan dengan penelitian **Siahaan (2020)** Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa faktor lain lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja, selanjutnya **Taufik dan Hidayati (2021)** Penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja ternyata tidak signifikan, yang menunjukkan perlunya perbaikan faktor lain seperti pengelolaan sumber daya manusia dan kebijakan organisasi yang lebih baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

- Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah
1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
  2. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
  3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
  4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
  5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah

6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.
7. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka saran saran dalam penelitian ini adalah

1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah  
Melalui penelitian ini perlu adanya **perhatian lebih pada komitmen organisasi** mengingat komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sekretariat daerah disarankan untuk melakukan evaluasi terkait faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen pegawai. Mungkin perlu dilakukan pendekatan yang lebih personal atau kebijakan yang lebih mendukung kesejahteraan pegawai agar mereka merasa lebih terikat dan berkomitmen pada tujuan organisasi.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
Melalui penelitian ini, Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja, seperti kepemimpinan, gaya manajerial, atau faktor eksternal lainnya. Ini akan membantu memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Azmy, A., & Wiadi, I. (2023). *The effect of job satisfaction and organizational culture on employee performance in autofinance business: the mediating role of organizational commitment*. *Management*. <https://doi.org/10.58691/man/161917>.
- Bagis, F., Kusumo, U., & Hidayah, A. (2021). *Job Satisfaction As A Mediation Variables On The Effect Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance*. , 5. <https://doi.org/10.29040/IJEBAR.V5I2.2495>.
- Bhatti, G., Nawaz, M., Ramzan, B., & Ullah, S. (2017). *Impact of Peer Relationship and Organizational Culture on Organizational Commitment through Job Satisfaction: Moderating Role of Psychological Capital*. *Management and Administrative Sciences Review*, 6, 145-160.
- Delfi, Kurnia, Zebua. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(11):4167-4176. doi: 10.53625/jcijurnalcakrawalailmiah.v2i11.6127
- EkaWati, V., Aima, M., & Hazrati, I. (2021). *The The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation (Case Study on West Jakarta Mayor's Office Employees)*. *European Journal of Business and Management Research*. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1043>.

- Fery, Panjaitan. (2022). Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 8(2):128-139. doi: 10.31289/jkbm.v8i2.6675
- Hariato, Y., Asdar, M., & Alam, S. (2020). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance.* , 2, 38-50. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i3.356>.
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Banking Risk on Indonesian Regional Development Bank. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 130-137
- Kirimanop, M., Pahlevi, C., Umar, F., & Balele, B. (2020). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve the Officer Performance Assigned In Boven Digoel Regency.* , 2, 26-34. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i4.363>.
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Nia, Rahmania., Sahromi, Sahromi., Ginanjar, Wira, Saputra. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bagian Umum Setda Kota Cimahi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, doi: 10.33087/jiubj.v24i1.4134
- Sudrajat, Y., & Hartono, A. (2022). *Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable. Journal Research of Social Science, Economics, and Management.* <https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i1.234>.
- Umban, Adi, Jaya., Indarta, Priyana., Dwiwahjuni, Wulandari., Elin, Herlina., Fauzan, Manafi, Albar. (2024). The Influence of Organizational Culture Transformational Leadership Style on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediation Variable. *Al Qalam*, 18(5):3686-3686. doi: 10.35931/aq.v18i5.3943
- Widhy, S., Yuliantoro, H., Anwar, M., & Maharani, A. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Compensation on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediation. The Management Journal of Binaniaga.* <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i2.465>.
- Wua, I., Noermijati, N., & Yuniarinto, A. (2022). The Influence Of Organizational Culture On The Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Jurnal Aplikasi Manajemen.* <https://doi.org/10.21776/Ub.Jam.2022.020.03.07>.
- Yuli, Anggriyani., Iskandarini, Iskandarini. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 6(3):1106-1112. doi: 10.34007/jehss.v6i3.2015