



Analisis Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Pengaruh Kinerja Pegawai Bappedalitbang Kabupaten Bogor dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Mohammad Irman Gunawarman¹, Slamet Ahmadi²
Universitas IPWIJA Program Pasca Sarjana Magister Manajemen¹²
e-mail : irmanmig5@gmail.com¹ slametahmadi10@gmail.com²

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan penggerak dari keseluruhan pengelolaan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka keefektifan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Kondisi kinerja BAPPEDALITBANG saat ini perlu lebih dioptimalkan kembali agar perencanaan pembangunan di Kabupaten Bogor bisa sesuai dengan yang diharapkan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan pada BAPPEDALITBANG dengan populasi penelitian sebanyak 113 pegawai, penentuan sampel dengan menggunakan rumus slovin sehingga diperoleh sampel sebesar 89 responden, untuk pengumpulan datanya menggunakan Teknik metode kuisioner, dan observasi langsung. Dan untuk analisa datanya dengan menggunakan metode analisa *Smart Partial Least Square* (PLS) versi 3.0, uji data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji reliabilitas, uji validitas, uji hipotesis dan uji asumsi klasik. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai

ABSTRACT

Human resources are the driving force for the overall management of a company in achieving its goals. So the effectiveness of a company in managing human resources greatly determines the success of the company. The current performance condition of BAPPEDALITBANG needs to be optimized again so that development planning in Bogor Regency can be as expected. The aim of this research is to determine the effect of job satisfaction on employee performance and organizational commitment on employee performance with commitment as an intervening variable. The research was carried out at BAPPEDALITBANG with a research population of 113 employees. The sample was determined using the Slovin formula to obtain a sample of 89 respondents. For data collection, the questionnaire method and direct observation were used. And to analyze the data using the *Smart Partial Least Square* (PLS) analysis method version 3.0, the data tests used in this research are reliability testing, validity testing, hypothesis testing and classical assumption testing. Based on the results of the research and discussion, several conclusions can be drawn, namely that there is a direct positive and significant influence of job satisfaction on employee performance, there is a direct positive and significant influence of job satisfaction on organizational commitment, there is a direct positive and significant influence of organizational culture on employee performance, there is a direct positive and significant

Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam



influence from organizational culture on organizational commitment, there is a direct positive and significant influence from organizational commitment on employee performance, there is an indirect positive and significant influence from job satisfaction on employee performance, there is a positive and significant influence significant indirect impact of organizational culture on employee performance.

Keywords: *job satisfaction, organizational culture, organizational commitment, employee performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan penggerak dari keseluruhan pengelolaan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Maka keefektifan sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Menurut Kasmir, (2018) sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang menempati kedudukan paling strategis dan sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lain. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan laba dan kemajuan suatu usaha. Kendatipun sebuah perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang sangat canggih namun bila pengelolaan sumber daya manusia tidak berhasil maka perusahaan tersebut tidak akan dapat maju ataupun berkembang. Sumber daya manusia sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian dan Pengembangan yang disingkat dengan BAPPEDALITBANG adalah badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, yaitu membantu Bupati dalam melaksanakan kewenangan desentralisasi dan dekonsentrasi di bidang perencanaan pembangunan daerah penelitian dan pengembangan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Kondisi kinerja BAPPEDALITBANG saat ini perlu lebih dioptimalkan kembali agar perencanaan pembangunan di Kabupaten Bogor bisa sesuai dengan yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya capaian kinerja BAPPEDALITBANG Kabupaten Bogor dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Evaluasi Hasil Pelaksanaan Renja Tahun 2022

Indikator Kinerja Perangkat Daerah		Target	Realisasi Capaian	Tingkat Capaian (%)
Indikator Tujuan				
1.	Tingkat keselarasan perencanaan pembangunan Daerah dengan Provinsi dan Nasional	100	100	100
Indikator Sasaran				
1	Tingkat Konsistensi Perencanaan Pembangunan Daerah	100	100	100
2	Persentase Rekomendasi hasil penelitian dan Pengembangan dalam kebijakan Perencanaan Pembangunan Daerah yang diakomodir	100	100	100
3	Jumlah Inovasi yang dihasilkan Perangkat Daerah dan Masyarakat di Kabupaten Bogor	199	175	87.94

Sumber : Renja BAPPEDALITBANG Kab. Bogor Periode Pelaksanaan 2022

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan bahwa indikator kinerja perangkat daerah, baik indikator tujuan maupun indikator sasaran sudah tercapai sesuai target yang diharapkan, namun untuk indikator inovasi baru tercapai 175 (87.94%) inovasi dari target 199 inovasi. Agar perencanaan pembangunan ini tetap berkesinambungan/berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing daerah, pelayanan publik dan pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Saat ini pembangunan dan pengembangan Kabupaten Bogor dilaksanakan atas dasar RPJMD kurun waktu tahun



2018- 2023 dengan visi Kabupaten Bogor adalah “Mewujudkan Kabupaten Bogor Termaju, Nyaman dan Berkeadaban”. Pencapaian visi dan prioritas pembangunan dilaksanakan melalui program Panca Karsa. Salah satu strategi untuk mencapai target Panca Karsa adalah melalui penguatan Sistem Informasi Daerah (SIDa). Inovasi daerah yang terarah dan berkesinambungan dapat meningkatkan daya saing daerah, pelayanan publik, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, sebagaimana amanat yang tercantum dalam Peraturan Bersama antara Menteri Riset dan Teknologi dengan Menteri Dalam Negeri sebagaimana amanah dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017.

Pengembangan inovasi daerah berpotensi untuk meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat Kabupaten Bogor karena inovasi terkait langsung dengan peningkatan layanan publik, pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Semakin masyarakat mendapatkan pelayanan dengan baik dan meningkat kesejahteraannya maka akan semakin meningkat pula kepuasan dan kepercayaan kepada pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan berbagai program inovasi daerah; merumuskan strategi dan agenda pengembangan inovasi daerah dalam rangka mendukung peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat dan mengidentifikasi faktor-faktor penting dan berpengaruh dalam pengembangan inovasi daerah di Kabupaten Bogor agar mampu mendukung peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Salah satu basis pengembangan inovasi daerah adalah hasil survey indeks kepuasan masyarakat. Indeks kepuasan masyarakat merupakan ukuran penilaian terhadap kinerja pemerintah atas dasar kepuasan masyarakat. Mengacu pada hasil Survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kabupaten Bogor terhadap Program Panca Karsa pada tahun 2021 (Tabel 1.2) dapat diketahui bahwa IKM Kabupaten Bogor mayoritas berada pada kategori sedang. Oleh karena itu, jumlah inovasi yang ada masih perlu terus dikembangkan agar mampu berperan optimal dalam meningkatkan kepuasan masyarakat ke kategori tinggi. Inovasi memang sebuah proses yang dinamis dan berkelanjutan karena terkait dengan aspirasi dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang serta makin kompleksnya tata kelola pemerintahan sebagai dampak meningkatnya eskalasi pembangunan dan tumbuhnya tantangan-tantangan baru dalam upaya meningkatkan kemajuan dan daya saing daerah, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah berikut:

Tabel 2 Kepuasan Masyarakat terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor

Program	Pengetahuan		Kepuasan		Keberhasilan	
	Tahu	Tidak tahu	Indeks	Mutu	Berhasil	Tidak berhasil
Bogor Cerdas	36.66	63.34	73.79	Sedang	88.40	11.60
Bogor Sehat	79.70	50.30	75.12	Tinggi	89.98	10.2
Bogor Maju	44.16	55.84	73.07	Sedang	87.32	12.67
Bogor Membangun	38.70	61.30	72.16	Sedang	85.64	14.36
Bogor Berkeadaban	35.31	64.69	71.56	Sedang	84.87	15.13

Sumber : BAPPEDALITBANG Kab. Bogor 2021

Bila dilihat dari tabel di atas kinerja pemerintah Kabupaten Bogor dalam hal ini kinerja pegawai BAPPEDALITBANG masih belum optimal. Kinerja karyawan pada praktiknya tidak selalu dalam kondisi yang diinginkan baik itu oleh karyawan maupun oleh organisasinya. Sebaiknya pemimpin organisasi mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya. Menurut Khasmir, (2018) faktor-faktor yang

Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

mempengaruhi kinerja diantaranya adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen.

Ketidakpuasan karyawan dapat dilihat dari tindakan aktif dan konstruktif karyawan dalam menyarankan perusahaan untuk melakukan perubahan-perubahan yang merupakan perbaikan terhadap manajemen perusahaan sehingga perusahaan mampu mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Saran ataupun permintaan disampaikan secara terbuka oleh karyawan dalam rapat-rapat bersama yang diadakan, namun belum mendapatkan langkah penyelesaian dari perusahaan. Oleh karena itu karyawan menilai lemahnya budaya perusahaan yang seharusnya menjadi akomodasi bagi mereka untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Penelitian relevan yang dilakukan oleh Lukman, dkk (2022) dengan hasil menunjukkan budaya organisasi komitmen organisasi, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Juniaty Dahlia Sianipar (2019) dengan hasil menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi komitmen organisasi dan budaya organisasi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Faza Oktavia (2021) dengan hasil menunjukkan Komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Pengaruh Kinerja Pegawai Bappedalitbang Kabupaten Bogor dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”** Selanjutnya tujuan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, (2018). Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM Menurut Dessler, (2015) Suatu proses memperoleh, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan menghadiri untuk hubungan mereka yang kerja, kesehatan dan keselamatan, dan kekhawatiran akan keadilan merupakan pengertian dari manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan, 2016) Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat merupakan defisni dari manajemen sumber daya manusia.

Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara, (2017) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti, (2017) Usaha untuk mendapatkan tingkat suatu produktivitas yang tinggi di dalam organisasi dengan upaya



dilakukan penilaian terhadap pekerjaan pegawai sehingga dapat ditetapkan standar kinerjanya merupakan definisi dari kinerja.

Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016), dimensi dan indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, indikatornya yaitu waktu dalam bekerja, pencapaian target
2. Kuantitas, indikatornya yaitu kemampuan, keterampilan, hasil kerja.
3. Kerjasama, indikatornya yaitu Jalinan kerja sama dengan rekan kerja, Kekompakan dengan rekan kerja.
4. Inisiatif, indikatornya yaitu Kreativitas, Keinginan bekerja untuk lebih baik.

Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo, (2016) Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Konopaske (dalam Wibowo, 2016) memberikan pengertian komitmen organisasional sebagai perasaan identifikasi, loyalitas, dan pelibatan yang dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi. Menurut Indrayani dan Suwandana (2016) komitmen organisasional didefinisikan suatu hal yang ditandai dengan tiga faktor yaitu keinginan yang kuat, keyakinan yang kuat, dan nilai-nilai organisasi. Rendahnya komitmen organisasi berhubungan dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif, seperti keinginan berpindah kerja.

Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Newstrom (dalam Wibowo, 2016) ada tiga tipe komitmen organisasional dan yang mempengaruhinya, antara lain:

Affective Commitment

Dipengaruhi berbagai karakteristik personal serta kepribadian dan *locus of control*, pengalaman kerja sebelumnya dan kesesuaian nilai. Menurut Meyer dan Allen (dalam Riski Syandri Pratama, 2016) komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada dimensi ini karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Komitmen afektif menjelaskan seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

Continuance commitment

Mencerminkan rasio antara biaya dan manfaat yang berkaitan meninggalkan organisasi, maka dipengaruhi oleh faktor yang mempengaruhi biaya dan manfaat, seperti kurangnya alternatif pekerjaan dan jumlah investasi yang telah dilakukan orang dalam organisasi atau komunitas tertentu. Dibandingkan dengan komitmen afektif, komitmen *continuance* ini lebih terbuka. Menurut dugaan Becker yang dikutip oleh Riski Syandri Pratama (2016) *continuance commitment* berkaitan dengan konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari



gantinya. Komitmen ini lebih menjelaskan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Normative commitment

Dipengaruhi oleh proses sosialisasi yang dinamakan *psychological contract* yang mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang seharusnya diterima sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan pada organisasi.

Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Wibowo (2016) komitmen organisasi menyangkut tiga sifat antara lain:

1. Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi
2. Perasaan terlibat dalam tugas organisasi
3. Perasaan loyal pada organisasi.

Menurut Luthans yang dikutip oleh Faiz Fauzi (2015) indikator komitmen organisasional dapat dilihat dari:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Menurut Hasibuan (2016) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level rendah memiliki perasaan negatif.

Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan, (2016) tolak ukur tingkat kepuasan mutlak tidak ada karena setiap individu berbeda-beda tingkat kepuasannya. Indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan hal-hal berikut ini yang secara relatif menunjukkan kepuasan karyawan baik :

1. Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban.

2. Moral kerja

Merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

3. *Turnover* kecil

Kondisi dimana karyawan menyenangi dan mencintai pekerjaannya. Seorang karyawan menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik. Mencintai pekerjaannya, dimana karyawan menyadari bahwa pekerjaan sesuai dengan keinginannya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) indikator kepuasan kerja sebagai berikut ini:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan
2. Kepuasan terhadap imbalan
3. Kepuasan terhadap supervisi atasan
4. Kepuasan terhadap rekan kerja

Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd-sa/4.0/)

5. Kesempatan promosi

Budaya Organisasi

Menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2016) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Menurut (Sudaryono, 2017) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan. Menurut Phithi Sithi Ammuai dalam (Syahyuni, 2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi”.

Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator atau dimensi tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Berikut Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Robbins dalam Wibowo (2016):

1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko)

- a. Melakukan inovasi dan gagasan baru.
- b. Diberi kebebasan dalam bertindak.
- c. Mensosialisasikan visi dan misi organisasi.
- d. Menyampaikan tujuan perusahaan dengan jelas.
- e. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur.
- f. Arahan yang jelas mengenai pekerjaan.
- g. Fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan.
- h. Insentif bila pekerjaan mencapai target.
- i. Terjalin komunikasi dengan rekan kerja.
- j. Menyelesaikan pekerjaan secara agresif dan kompetitif.
- k. Menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. *Attention to Detail* (perhatian pada hal detail)

Di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.

3. *Outcome Orientation* (Orientasi pada Manfaat)

Di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People Orientation* (Orientasi pada Orang)

Di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team Orientation* (Orientasi pada Tim)

Di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual.

6. *Aggressiveness* (Agresivitas)

Di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.

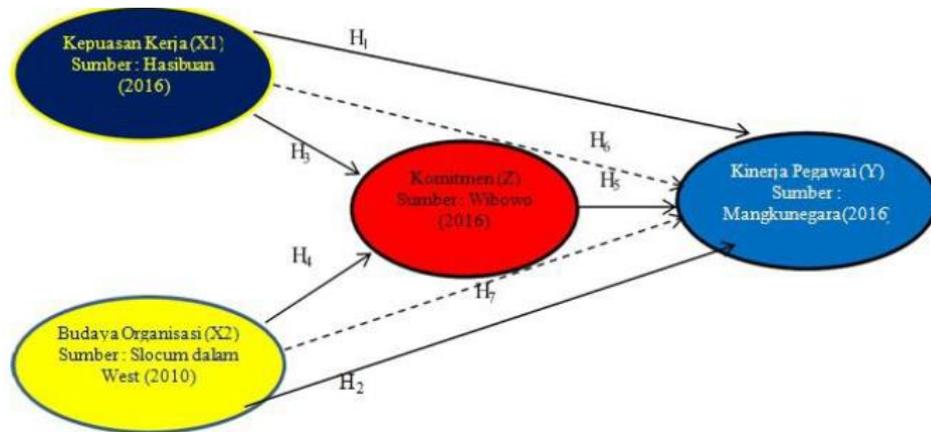
7. *Stability* (Stabilitas)



Di mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menguji pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan motivasi. Sebagai variabel moderating. Model penelitian ini akan ditunjukkan oleh gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

Keterangan :

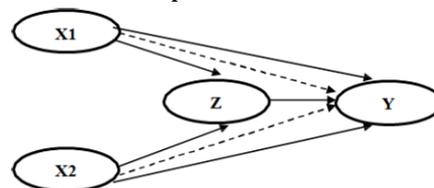
X1 = Variabel bebas (Kepuasan Kerja) X2 = Variabel bebas (Budaya Organisasi) Z = Variabel intervening (Komitmen)

Y = Variabel terikat (Kinerja Pegawai).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang ada dengan harapan bahwa penelitian ini dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut maka jenis penelitian yang digunakan adalah "*explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan variabel penelitian dengan menguji hipotesis yang uraiannya mengandung deskripsi, tetapi fokusnya pada hubungan antar variabel (Prasetyo, 2008). Lingkup penelitian ini adalah menguji kepuasan kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Terhadap Kinerja (Y) dan komitmen sebagai variabel intervening ditandai dengan (Z). Model empirik yang digunakan menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel moderasi. Variabel independen ditandai dengan X1, X2. Variabel interveningnya ditandai dengan Z, sedangkan variabel dependen Y.



Gambar 2 Desain Penelitian

Keterangan :

X1 = Variabel bebas (Kepuasan Kerja) X2 = Variabel bebas (Budaya Organisasi)
Z = Variabel intervening (Komitmen) Y = Variabel terikat (Kinerja Pegawai).

Dalam memudahkan penelitian dan untuk lebih terfokus pada sasaran dan tujuan penelitian maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*variabel independen*), yaitu :

1. *Kinerja pegawai (Y)*

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Kerjasama

2. *Inisiatif.*

Kinerja menurut Mangkunegara (2016), mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja :

3. *Komitmen Organisasi (Z)*

Menurut Wibowo, (2016) Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

4. *Kepuasan Kerja (X1)*

Menurut Robbin dan Judge (2015) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

5. *Budaya Organisasi (X2)*

Menurut Robbins dalam Wibowo (2016) Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi suatu sistem tentang keberartian bersama.

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode analisis data *Smart Partial Least Square* (PLS) versi 3.0. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data. Permasalahan tersebut seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*), dan multikolinearitas. Multikolinearitas yang tinggi meningkatkan risiko secara teoritis penolakan hipotesis dalam pengujian model regresi (Willy & Jogiyanto, 2015). Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan LISREL atau AMOS yang berbasis kovarian adalah tujuan penggunaannya. SEM berbasis kovarian bertujuan untuk mengestimasi model pengujian atau konfirmasi teori. SEM varian bertujuan memprediksi model untuk pengembangan teori. Karena itu, PLS merupakan alat prediksi kausalitas yang digunakan untuk pengembangan teori dan dapat dijalankan pada data set berukuran kecil. Data set tersebut yaitu sepuluh kali skala dengan jumlah terbesar dari indikator yang bersifat formatif atau sepuluh kali jumlah path (jalur) yang menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel laten (Willy & Jogiyanto, 2015).

Beberapa hal penting yang menandai SEM menggunakan PLS menurut Monecke & Leisch (2012) diantaranya terdiri dari tiga komponen, yaitu model struktural, model pengukuran, dan skema pembobotan. SEM menggunakan PLS hanya mengizinkan model hubungan antar variabel yang rekursif (searah). Hal ini sama dengan model analisis jalur (*path analysis*) yang tidak sama dengan SEM berbasis kovarian dalam mengizinkan juga terjadinya hubungan non-rekursif atau timbal-balik (Jonathan & Umi, 2015).

Data yang digunakan dalam PLS SEM tidak harus memenuhi persyaratan asumsi normalitas data, dengan demikian PLS-SEM memberi kelonggaran pada data yang tidak berdistribusi normal. Data yang diolah dengan menggunakan PLS SEM sebaiknya merupakan data dengan skala pengukuran interval. Tetapi, PLS SEM memberi

Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd-sa/4.0/)

kelonggaran kepada pengguna untuk menggunakan skala pengukuran selain interval dimana hal ini tidak diizinkan dalam SEM yang berbasis kovarian (Jonathan & Umi, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity Actual Test

Dalam test validitas konvergen pertama untuk memuat faktor, seluruh indikator dinyatakan valid karena nilainya di atas aturan praktis yaitu $> 0,70$. Tabel 3 berikut menunjukkan hasil validitas konvergen actual test.

Tabel 3 Convergent Validity

	Budaya Organisasi (BO)	Kepuasan Kerja (XI)	Kinerja Pegawai (Y)	Komitmen (Z)
BO1	0.840			
BO10	0.711			
BO2	0.924			
BO3	0.871			
BO4	0.866			
BO5	0.916			
BO6	0.950			
BO7	0.759			
BO8	0.937			
BO9	0.810			
KK1		0.874		
KK10		0.721		
KK2		0.834		
KK3		0.816		
KK4		0.861		
KK5		0.813		
KK6		0.919		
KK7		0.825		
KK8		0.713		
KK9		0.725		
KO1				0.735
KO10				0.793
KO2				0.806
KO3				0.899
KO4				0.719
KO5				0.798
KO6				0.730
KO7				0.736
KO8				0.812
KO9				0.753
KP1			0.701	
KP10			0.754	
KP2			0.864	
KP3			0.822	
KP4			0.840	
KP5			0.869	
KP6			0.892	
KP7			0.783	
KP8			0.888	
KP9			0.789	

Data : Sumber diolah (2023)

Validitas konvergen menggunakan uji AVE juga menunjukkan bahwa semua variabel valid.

Tabel 4 Reliability and Validity

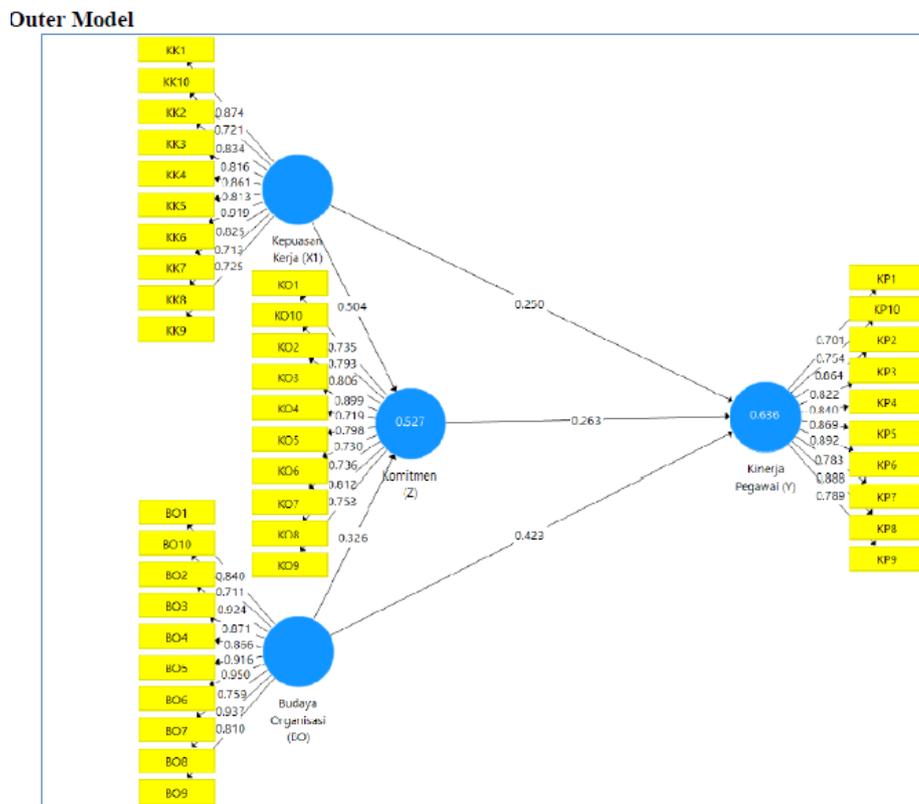
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (BO)	0.960	0.965	0.966	0.743
Kepuasan Kerja (XI)	0.942	0.952	0.951	0.661
Kinerja Pegawai (Y)	0.946	0.953	0.954	0.676
Komitmen (Z)	0.928	0.942	0.939	0.608

Data : Sumber diolah (2023)

Dari tabel diatas, nilai cronbach's Alpha dan composite reliability semua nilai variabel lebih besar dari 0,7, ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam tabel tersebut memiliki keandalan yang baik atau reliabel. Juga dari Average Variance Extracted (AVE)



berdasarkan kriteria, nilai variabel bernilai lebih dari 0,5, maka semua variabel memiliki keandalan yang baik.



Gambar : sumber diolah (2023)
Gambar 3 Outer Model

R-square

Evaluasi R-square harus dilakukan dalam mengukur penelitian model struktural, masih didasarkan pada perangkat lunak SmartPLS 3.0 - Algoritma PLS, output R-square dapat dilihat untuk variabel Endogenous Kepuasan Pelanggan dan Variabel endogenous Kepercayaan, seperti Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5 R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.636	0.618
Komitmen (Z)	0.527	0.512

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai R-square Adjusted variabel Komitment adalah 0,512, artinya variabel Komitment dapat dijelaskan 51,20 % oleh variabel Kepuasan kerja dan Budaya organisasi. Sedangkan nilai R-Square adjusted Kinerja Pegawai adalah 0,618 artinya variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh 61,80% variabel Komitment. Selebihnya bisa dijelaskan oleh variabel di luar model.

Hasil Inner VIF

Korelasi antara variabel bebas terhadap variabel bebas lainnya seharusnya tidak ada dalam model regresi yang baik. Berikut ini adalah tabel 6 hasil dari inner VIF

Tabel 6 Inner VIF Value

	Budaya Organisasi (BO)	Kepuasan Kerja (X1)	Kinerja Pegawai (Y)	Komitmen (Z)
Budaya Organisasi (BO)			1.571	1.347
Kepuasan Kerja (X1)			1.885	1.347
Kinerja Pegawai (Y)				
Komitmen (Z)			2.114	

Data : Sumber diolah (2023)



Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa Semua hasil VIF menunjukkan lebih kecil dari 5,00 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas antar variabel dalam penelitian.

Hipotesis

Hipotesis yang telah diberikan harus diukur signifikansinya. Ini dapat diperoleh dengan melihat T-statistik > 1,65 (one tailed) dan P-nilai <0,05 karena penelitian ini menggunakan tingkat

Tabel 7 Hasil Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesa	Original Sampel	T-statistic	Sig P-value	Analisa Hipotesa
H1 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0.423	4.532	0.000	Diterima
H2 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	0.326	3.297	0.001	Diterima
H3 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	0.250	2.683	0.004	Diterima
H4 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi	0.504	5.735	0.000	Diterima
H5 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	0.263	2.408	0.008	Diterima

Tabel 8 Hasil Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesa	Original Sampel	T-statistic	Sig P-value	Analisa Hipotesa
H6 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	0.086	2.172	0.015	Diterima
H7 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	0.133	2.156	0.016	Diterima

Sumber: Data diolah (2023)

H1: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa t-statistik adalah 4,532 menyiratkan bahwa ada dampak langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai karena t-statistik lebih besar daripada t-nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,423 menunjukkan bahwa dampak pengadaan karyawan bersifat positif terhadap kinerja pegawai Juga, p-value adalah 0,000 menyiratkan bahwa dampak dari kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja pegawai karena pvalue lebih kecil dari 0,05. Yang artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja, maka semakin tinggi nilai kinerja pegawai. Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian terdahulu dari Natalia C.P. Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu, (2021), Umi Nadiroh (2019), Desi Nur Hayati (2019) bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Hipotesis diterima.

H2: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa T-statistik adalah 3,297 menyiratkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari pengadaan terhadap kinerja karyawan karena T-statistik lebih kecil daripada T-nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,326 menunjukkan bahwa dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Juga, p-value adalah 0,001 menyiratkan bahwa dampaknya signifikan karena pvalue lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian dari Nur Hasanah, Trininawati (2022) Renil, Fortuntely, Asmendri, Haviz M (2019), Ripda Erwin (2018) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai. Hipotesis diterima.

H3 : Terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen organisasi 0.250, 2.683, 0.004



Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa T-statistik adalah 2,683 menyiratkan bahwa ada dampak langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karena T-statistik lebih besar daripada T- nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,250 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah positif, Juga, p-value adalah 0,004 menyiratkan bahwa dampaknya signifikan karena pvalue lebih kecil dari 0,05. Yang artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja maka semakin tinggi nilai komitmen organisasi.

Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian dari (Iir Abdul Haris et al., 2020) Natalia C.P. Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu, (2021), Umi Nadiroh (2019), Desi Nur Hayati (2019) bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hipotesis diterima.

H4: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa T-statistik adalah 5,735 menyiratkan bahwa ada dampak langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karena T-statistik lebih besar daripada T-nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,504 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah positif, Juga, p-value adalah 0,000 menyiratkan bahwa dampaknya signifikan karena pvalue lebih kecil dari 0,05. Yang artinya semakin tinggi nilai budaya organisasi maka semakin tinggi nilai komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian dari Nur Hasanah, Trininawati (2022) Renil, Fortunely, Asmendri, Haviz M (2019), Ripda Erwin (2018) bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Hipotesis diterima.

H5: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa T-statistik adalah 2,408 menyiratkan bahwa ada dampak langsung positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai karena T-statistik lebih besar daripada T-nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,263 menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah positif, Juga, p-value adalah 0,008 menyiratkan bahwa dampaknya signifikan karena pvalue lebih kecil dari 0,05. Yang artinya semakin tinggi nilai komitmen organisasi maka semakin tinggi nilai kinerja pegawai. Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian dari Faza Oktavia (2021) Armen Yopi (2021) bahwa terdapat pengaruh positif komitmen terhadap kinerja pegawai Hipotesis diterima.

H6 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa T-statistik adalah 2,172 menyiratkan bahwa terdapat dampak tidak langsung positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi karena T-statistik lebih besar daripada T-nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,086 menunjukkan bahwa dampak kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi juga berpengaruh positif. Juga, p-value adalah 0,015 menyiratkan bahwa dampaknya signifikan karena pvalue lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian dari Natalia C.P.Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu, (2021) Umi Nadiroh (2019) bahwa terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi Hipotesis diterima.

H7 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi 0.133, 2.156, 0.016

Dari tabel 7, itu menunjukkan bahwa T-statistik adalah 2,156 menyiratkan bahwa terdapat dampak tidak langsung positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi karena T-statistik lebih besar daripada T-nilai 1,96. Sampel asli adalah 0,133 menunjukkan bahwa dampak budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi juga berpengaruh positif. Juga, p-value adalah 0,015

menyiratkan bahwa dampaknya signifikan karena pvalue lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini berhasil membuktikan penelitian dari Natalia C.P.Paparang, William A. Areros, Ventje Tatimu, (2021) Umi Nadiroh (2019) bahwa terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hipotesis diterima.

Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian ini, keterbatasan hasil terhadap pembuktian teori hubungan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening menjadi sebuah temuan yang menarik, hal ini bisa terjadi karena hasil pengolahan data belum sepenuhnya merefleksikan kenyataan yang ada. Kepuasan kerja dan budaya organisasi menjadi pilar penting bagi ruh organisasi untuk dapat berkembang di era persaingan akhir-akhir ini. Namun Sesuai hasil penelitian, maka dari tujuh hipotesis penelitian semua berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Secara garis besar maka Manajemen disarankan bisa menerapkan hasil penelitian ini sebagai penerapan mendukung teori yang ada mengenai kepuasan kerja dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai karena terbukti berpengaruh secara signifikan dan positif. Penerapannya dari masing-masing variabel yang bisa diimplementasikan organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai

Setiap pegawai dalam meningkatkan kinerjanya memiliki kepuasan masing-masing, baik kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan imbalan yang diberikan organisasi, kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap sesama rekan kerja (*team work*) dan kepuasan terhadap penghargaan dari pimpinan apabila diperhatikan, semua kepuasan ini bila diperhatikan oleh pimpinan akan memberikan dampak positif terhadap pegawai dalam rangka peningkatan kinerjanya, oleh karena itu pimpinan organisasi harus memahami dan memperhatikan semua pegawainya agar faktor-faktor kepuasan itu terpenuhi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

2. Kepuasan kerja terhadap komitmen

Apabila pegawai tersebut sudah merasakan kepuasan kerja dari organisasi yang diberikan maka pegawai tersebut dapat meningkatkan komitmennya untuk meningkatkan kinerja

3. Budaya organisasi terhadap kinerja

- a. Peningkatan disiplin kepada pegawai dengan adil dan bijaksana, tidak membedakan satu dengan yang lainnya.
- b. Agar pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan inovasi dan gagasan baru.
- c. Pegawai diberikan kebebasan dalam bertindak agar organisasi memberikan perhatian kepada pegawai dengan mengenalkan visi misi organisasi, menyampaikan tujuan organisasi
- d. Organisasi dan pegawai dapat menciptakan keharmonisan dilingkungannya dan *teamwork*.
- e. Agar organisasi agresif dan kompetitif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Penerapan budaya organisasi melalui pengembangan inovasi bagi pegawai dan gagasan baru serta diberikan kebebasan untuk berinovasi, melibatkan pegawai dalam pembuatan perencanaan seperti visi misi, tujuan dan strategi organisasi sehingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai prosedur, adanya arahan yang jelas dari pimpinan dalam meningkatkan outcome, adanya fasilitas yang memadai dalam mendukung pekerjaan, adanya imbalan yang sesuai dengan kinerjanya, dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta pegawai dapat menyelesaikan



pekerjaan dengan semangat dan kompetitif, apabila budaya ini dilaksanakan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penerapannya adalah melalui :

1. Budaya organisasi terhadap komitmen

Apabila penerapan budaya organisasi dilaksanakan dengan baik maka hal ini dapat meningkatkan komitmen dalam rangka meningkatkan kinerja.

2. Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai

- a. Mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan kegiatan ilmiahnya
- b. Mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pengambilan keputusan, kebijakan, perencanaan, baik perencanaan tahunan, menengah maupun perencanaan jangka panjang, serta dalam pembuatan visi misi.
- c. Organisasi dapat memberikan tingkat keyakinan kepada pegawai untuk menerima

Dengan komitmen organisasi yang tinggi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai adapun penerapannya: tujuan organisasi sehingga pegawai muncul keinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut, karena pegawai yang berkomitmen cenderung lebih bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan.

3. Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai intervening

Apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan komitmen yang tinggi pula sehingga dengan komitmen yang tinggi akan berdampak kepada kinerja pegawai

4. Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen sebagai intervening

Dengan penerapan budaya organisasi yang baik dan benar sesuai dengan harapan organisasi maka pegawai dapat meningkatkan komitmennya terhadap tugasnya sehingga dengan komitmen yang tinggi maka akan berdampak kepada kinerja yang tinggi yang disebabkan dengan penerapan budaya organisasi yang baik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam



[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd-sa/4.0/)

1. Bagi instansi, hasil penelitian yang menunjukkan hubungan langsung signifikan antara variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung juga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hasil penelitian ini bisa menjadi rujukan dan acuan untuk terus melakukan peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja dan budaya organisasi.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya karena banyaknya keterbatasan waktu, narasumber sampel, kondisi dan lainnya dari penelitian ini, maka diharapkan penelitian lainnya bisa lebih jauh meneliti dengan sampel yang lebih spesifik dalam bidang lainnya untuk menambah khasanah penelitian pada Kinerja pegawai
3. Kepada para pembaca yang melihat masih banyaknya kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini agar memberikan kritik, sumbangan saran yang dapat dijadikan masukan dalam penyempurnaan penulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Dahlia Juniaty Sianipar (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Solusi Nusantara Medan. *Jurnal Pancabudi Vol 1, Nomor 1.*
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management. Fourteenth Edition.* England: *Pearson Education Limited.*
- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi: Cetakan Kesembilan belas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jonathan Sarwono & Umi Narimawati. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM).* Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.
- Lukman, dkk (2022). Pengaruh komitmen organisasi, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kota Makasar. *Jurnal*
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Cetakan Kesebelas. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Oktavia Faza (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Solo Murni. Tesis Universitas Islam Indonesia.
- Robbins, Stephen P., dalam Ganyang. (2018). *Manajemen.* Edisi Kesepuluh: Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi Kinerja dan Produktivitas Kerja..* Bandung: PT Rafika Utama.
- Sedarmayanti. (2017). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja.* Cetakan Ketiga. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sithi Phiti Ammuai dalam Syahyuni (2018). *Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Disiplin Kerja pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta.* Jurnal dan Sekretari dalam Manajemen Vol. 2 No. 2
- Sudaryono. (2017). *Pengantar Manajemen. Teori dan Kasus.* Yogyakarta, Caps Center for Academic Publishing service.
- Sugiyono. (2015). *Statistika Untuk Penelitian.* Cetakan Ke-26. Bandung: CV. ALFABETA.
- Willy Abdillah & Jogiyanto HM. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis.* Edisi 1. Yogyakarta: ANDI.

