



Peran Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai dengan Pendekatan SEM-PLS

Subandi^{1*}, Ary Subiyantoro²

^{1,2}Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta

¹email: subandi@amayogyakarta.ac.id ; ²email: arysub63@amayogyakarta.ac.id

Jl Brawijaya No 101 Ringroand Selatan, Yogyakarta

Korespondensi penulis: subandi@amayogyakarta.ac.id

Abstract

Research on the relationship between organizational culture, organizational commitment, and employee performance has been widely conducted; however, the findings remain inconsistent, particularly regarding the mediating role of organizational commitment in higher education institutions. In addition, empirical studies in private higher education institutions, especially within the Academy of Management Administration (AMA) Yogyakarta, are still limited. This study aims to examine the effect of organizational culture on organizational commitment and employee performance, as well as the effect of organizational commitment on employee performance. Furthermore, this study analyzes the mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational culture and employee performance. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of all employees of AMA Yogyakarta, including academic and administrative staff. The sampling technique used was saturated sampling (census sampling), in which the entire population of 70 employees was selected as respondents. Data were collected through a structured questionnaire using a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on SmartPLS 3.0. The results indicate that organizational culture has a positive and significant effect on both organizational commitment and employee performance. Organizational commitment also has a positive and significant effect on employee performance and serves as a partial mediator in the relationship between organizational culture and employee performance. Theoretically, this study strengthens the model explaining the relationships among organizational culture, organizational commitment, and employee performance in the context of higher education. Managerially, the findings provide implications for institutional leaders to reinforce organizational cultural values in order to improve employee commitment and performance sustainably.

Keywords: *organizational culture, organizational commitment, employee performance, mediation, SEM.*

Abstrak

Penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, namun masih menunjukkan hasil yang beragam, khususnya terkait peran mediasi komitmen organisasi dalam konteks institusi pendidikan tinggi. Selain itu, kajian empiris pada perguruan tinggi swasta, khususnya di lingkungan Akademi Manajemen Administrasi (AMA) Yogyakarta, masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai AMA Yogyakarta yang terdiri dari tenaga akademik dan tenaga kependidikan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (census sampling), sehingga seluruh populasi sebanyak 70 pegawai dijadikan responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai dalam konteks pendidikan tinggi. Secara manajerial, hasil penelitian memberikan implikasi bagi pimpinan institusi untuk memperkuat nilai-nilai budaya organisasi guna meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: *budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai, mediasi, SEM.*

1. LATAR BELAKANG

Tingginya dinamika persaingan global serta meningkatnya tuntutan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi mendorong setiap institusi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis. Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam konteks organisasi, kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan karena kinerja mencerminkan tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab pegawai sesuai target yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi yang lebih luas, seperti budaya organisasi dan komitmen organisasi (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menjadi isu penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi yang kuat mampu membangun kesamaan persepsi, meningkatkan koordinasi, memperkuat kerja sama tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan seperti rendahnya motivasi kerja, meningkatnya konflik internal, rendahnya loyalitas, serta menurunnya produktivitas organisasi (Schein, 2010).

Secara empiris, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai telah banyak diteliti. Penelitian Ferine et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat melalui variabel mediasi seperti komitmen organisasi (Lok & Crawford, 2004; Shahzad, 2014). Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan tanggung jawab, disiplin, serta produktivitas yang lebih baik.

Meskipun demikian, hasil penelitian mengenai hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai masih menunjukkan inkonsistensi. Imamoglu (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sebaliknya, Agustien (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap*, khususnya terkait konsistensi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai serta perannya sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor, skala organisasi, dan karakteristik sumber daya manusia yang berbeda-beda sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi pada semua jenis organisasi (Yildiz, 2014).

Selain *research gap*, terdapat pula *phenomena gap* yang mendukung pentingnya penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan bagian personalia pada instansi yang menjadi objek penelitian, diketahui bahwa masih terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja pegawai. Dari aspek kedisiplinan, masih ditemukan pegawai yang sering datang terlambat atau kurang tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari aspek produktivitas, capaian kerja pegawai dinilai berada pada kategori cukup dan belum sepenuhnya optimal. Sementara itu, hasil evaluasi kinerja pegawai secara umum menunjukkan kategori cukup hingga baik, namun belum mencerminkan performa yang konsisten di seluruh unit kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah memiliki budaya kerja yang cukup baik, implementasinya belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara optimal.

Hasil wawancara awal tersebut juga mengindikasikan bahwa salah satu faktor yang diduga memengaruhi kondisi tersebut adalah tingkat komitmen organisasi pegawai yang belum merata. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, disiplin, dan tanggung jawab yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan komitmen yang rendah. Dengan demikian, efektivitas budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai diduga sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun dan memperkuat komitmen organisasi pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk mengisi celah penelitian (*research gap*) terkait inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, sekaligus mengkaji fenomena empiris (*phenomena gap*) yang terjadi pada objek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai; (2) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi; (3) menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai; dan (4)

menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan penguatan budaya organisasi dan peningkatan komitmen pegawai guna mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal.

2. KAJIAN TEORITIS

2.1. Kinerja Pegawai

Stephen P. Robbins mendefinisikan kinerja pegawai sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen kerja, dan kemandirian. Dalam konteks organisasi sektor pendidikan, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor organisasi seperti budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Secara teoritis, kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui pendekatan perilaku organisasi yang menempatkan faktor internal individu dan faktor eksternal organisasi sebagai determinan utama. Penelitian Wulandari (2020) dan Wahyudianto (2021) menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, beberapa studi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak selalu terjadi hanya karena adanya sistem kerja yang baik, melainkan juga karena adanya keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpotensi menjadi variabel *intervening* yang menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja.

2.2. Budaya Organisasi

Edgar H. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota organisasi dalam menghadapi permasalahan eksternal maupun internal. Sementara itu, Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000) menekankan budaya organisasi sebagai “cara melakukan sesuatu” yang memengaruhi perilaku sehari-hari anggota organisasi.

Dalam perspektif teori organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk perilaku kerja, meningkatkan koordinasi, dan menumbuhkan komitmen pegawai. Penelitian Chang dan Lin (2015) menunjukkan budaya organisasi mendorong pembelajaran dan transfer pengetahuan. Sementara itu, Kim S. Cameron & Robert E. Quinn (2011) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Namun, hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai masih belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel psikologis seperti komitmen organisasi. Inkonsistensi ini menunjukkan adanya gap empiris yang perlu diuji lebih lanjut.

Penelitian ini menggunakan model budaya organisasi Daniel R. Denison yang meliputi empat dimensi utama, yaitu keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*) (Denison et al., 2004). Model ini dipilih karena lebih komprehensif dalam menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja dan kinerja pegawai.

2.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan variabel psikologis yang menjelaskan keterikatan individu terhadap organisasi. Fred Luthans & Jonathan P. Doh (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi tercermin dari keinginan individu untuk tetap menjadi bagian organisasi, kesediaan memberikan usaha terbaik, dan penerimaan terhadap nilai organisasi. Pendapat serupa dikemukakan oleh Ricky W. Griffin (2017) yang menekankan aspek keterikatan psikologis dan identifikasi individu terhadap organisasi.

Dalam hubungan kausal, komitmen organisasi sering diposisikan sebagai variabel mediasi antara faktor organisasi dan kinerja. Pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung cenderung memiliki komitmen lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak selalu mampu memediasi secara signifikan, tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik responden. Kondisi ini menunjukkan adanya gap penelitian yang menarik untuk dikaji lebih lanjut.

Penelitian ini mengadopsi model *Three Component Model* (TCM) dari John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1991), yang terdiri atas komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Model ini dipilih karena mampu menjelaskan komitmen secara multidimensional dan relevan untuk menganalisis peran mediasi dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan sintesis teori dan penelitian terdahulu, terdapat tiga gap penelitian. Pertama, hasil penelitian tentang pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai masih inkonsisten. Kedua, penelitian yang menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi masih menunjukkan hasil yang beragam. Ketiga, penelitian dengan mengintegrasikan model budaya organisasi Daniel R. Denison dan model komitmen organisasi John P. Meyer & Natalie J. Allen dalam konteks pegawai institusi pendidikan masih relatif terbatas.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan *explanatory research* (Sugiyono, 2015). Populasi mencakup dosen dan tenaga kependidikan di Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta. Penentuan ukuran sampel mengacu pedoman dalam analisis PLS-SEM. Ghazali dan Latan (2015) menyatakan besar sampel berkisar antara 30 hingga 100 responden atau minimal sepuluh kali jumlah variabel endogen. Hair Jr. (2011) menyarankan jika jumlah variabel laten ≤ 5 dengan jumlah indikator tiap variabel lebih dari tiga, maka ukuran sampel yang ideal berada pada rentang 100–150 responden. Berdasarkan pertimbangan tersebut peneliti menggunakan pendekatan Ghazali dan Latan (2015) karena penelitian ini menggunakan sampel jenuh dan melibatkan tiga variabel laten dengan jumlah indikator tiap variabel lebih dari tiga, sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 70 responden.

3.2 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data menggunakan instrumen berupa kuesioner melalui platform Google Forms. Skala pengukuran menggunakan skala Likert skala nilai 1 sampai 5. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) dengan software SmartPLS versi 3.0. Prosedur analisis meliputi uji outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas kemudian dilakukan uji inner model untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian ini

dilakukan melalui teknik *bootstrapping* dengan pendekatan two-tailed, menggunakan nilai kritis t-statistik sebesar 1,65 (Hair et al., 2011).

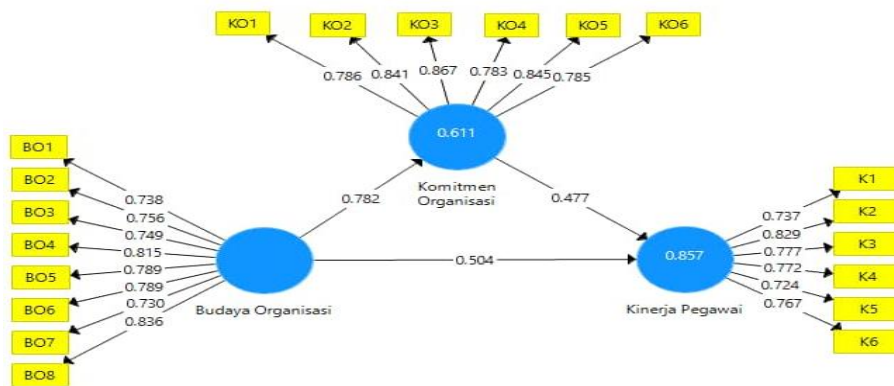
Analisis efek mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel intervening dalam hubungan antar variabel, dengan menguji signifikansi pengaruh tidak langsung. Klasifikasi jenis mediasi mengacu pada Zhao (2010), yang membedakan menjadi partial mediation, full mediation, direct-only effect ketika hanya jalur langsung yang signifikan, serta no effect apabila kedua jalur tidak menunjukkan signifikansi. Evaluasi kelayakan model struktural dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa indikator, antara lain nilai koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), serta indeks *Goodness of Fit* (GoF).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Outer Model

Hasil pengukuran pada gambar 1 menunjukkan seluruh nilai *loading factor* lebih besar 0,70 dan memenuhi validitas konvergen atau valid.



Gambar 1. *Loading Factor*

Hasil analisis PLS terhadap nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 1 menunjukkan bahwa indikator telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Untuk memastikan tidak adanya permasalahan dalam pengukuran model struktural, dilakukan pengujian unidimensionalitas dengan menggunakan indikator composite reliability dan Cronbach's alpha. Suatu konstruk reliabel jika composite reliability dan Cronbach's alpha di atas 0,70. Berdasarkan Tabel 2 disimpulkan bahwa penelitian dengan tingkat reliabilitas yang baik dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Tabel 1. *Outer Loading*

Konstruk	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Budaya Organisasi	0,602	0,924	0,905
Komitmen Organisasi	0,670	0,896	0,862
Kinerja Pegawai	0,591	0,924	0,901

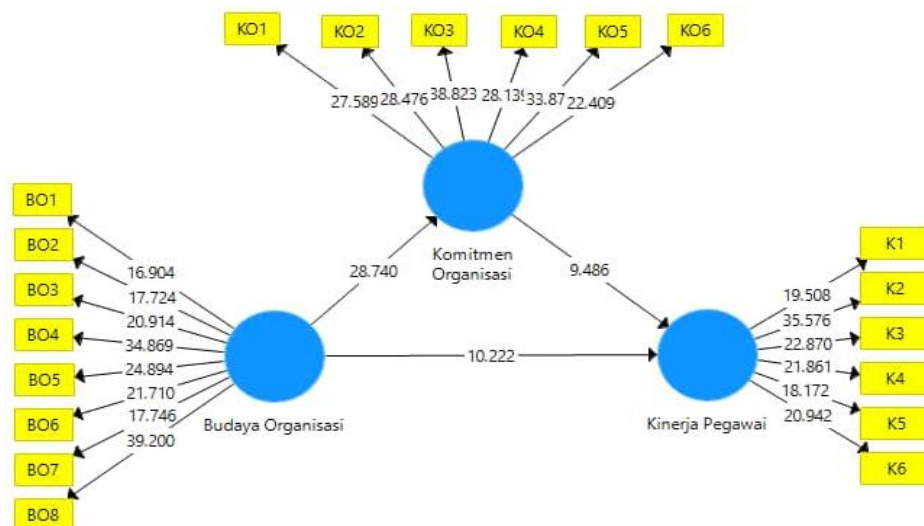
Untuk mengetahui validitas diskriminan dengan melihat nilai Fornell-Larcke. Dari tabel 2 nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk sehingga memenuhi *discriminant validity*.

Tabel 2. Nilai Fornell-Larcke dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)*

Konstruk	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai	Akar AVE
Budaya Organisasi	-			0,775
Komitmen Organisasi	0,782	-		0,818
Kinerja Pegawai	0,677	0,671	-	0,768

Inner Model

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel dalam penelitian.



Gambar 2. Hasil uji t dengan Bootstrap

Pengujian dilakukan dengan menggunakan statistik t untuk mengidentifikasi adanya efek mediasi. Hasil pengujian t melalui prosedur bootstrapping pada PLS disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 3.

Tabel 3. Pengaruh Antar Variabel

No	Pengaruh	Path	t	p	Hasil
1	Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,782	28,740	0,000	Signifikan
2	Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,477	9,486	0,000	Signifikan
3	Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0,504	10,222	0,000	Signifikan
4	Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi-> Kinerja Pegawai	0,372	8.710	0,000	Signifikan

Evaluasi inner model dilakukan dengan mengacu pada nilai R². Hasil pengujian model ditampilkan pada Tabel 4. Nilai R² variabel komitmen organisasi sebesar 0,611, yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi berada pada kategori sedang. Sementara itu, nilai R² kinerja pegawai sebesar 0,857 mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. *Goodness of Fit*

Kontruk	R ²	Q ²	Gof
Komitmen Organisasi	0,611	0,131	0,513
Kinerja Pegawai	0,857	0,215	

4.2 Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi pada karyawan. Komitmen organisasi tidak dapat dilepaskan dari peran budaya organisasi sebagai pedoman nilai, norma, dan asumsi dasar membentuk perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi mencerminkan sistem keyakinan dan prinsip etika yang dianut oleh anggota organisasi, yang berperan strategis dalam mendukung efektivitas sistem manajemen (Ramezan, 2016).

Hasil penelitian sesuai dengan teori yang menyatakan budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme perekat sosial yang memperkuat komitmen kolektif di antara anggota organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga memberikan identitas bagi anggota serta berkontribusi dalam menciptakan sistem sosial dalam organisasi (Schein, 2004). Oleh

karena itu, implementasi budaya organisasi yang kuat, konsisten akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya. Arifin (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian Dwivendi et al. (2014); Wibawa (2018), menunjukan adanya pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi.

4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas budaya organisasi yang diterapkan, maka akan tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dihasilkan. Dengan kata lain, budaya organisasi berperan sebagai faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan informal mengarahkan pola interaksi antar individu, kelompok baik di dalam dan di luar organisasi. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan bersama yang mengikat semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Narayana (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong peningkatan kinerja dan memperkuat komitmen karyawan, sehingga berkontribusi terhadap pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Sunaryo (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Prahasti dan Wahyono (2018) yang mengonfirmasi adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini semakin memperkuat bukti empiris budaya organisasi merupakan determinan dalam meningkatkan kinerja.

4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka kinerja yang dihasilkan semakin meningkat. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat diposisikan sebagai faktor determinan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Armstrong (2017), komitmen organisasi mencerminkan tingkat identifikasi individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, serta kesediaan untuk mengerahkan upaya terbaik demi kepentingan organisasi. Dalam konteks ini, kinerja yang optimal akan lebih mudah dicapai pegawai mempunyai keterikatan psikologis yang kuat serta loyalitas terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Al Zefeiti (2017) bahwa seluruh dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan (*continuance*) memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa aspek komitmen berkontribusi dalam meningkatkan prestasi kerja individu.

Namun demikian, tidak semua penelitian memberikan hasil yang konsisten. Penelitian Sandi (2020) menemukan hasil perubahan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini merupakan hal yang wajar, mengingat penelitian dilakukan pada konteks dan karakteristik organisasi yang berbeda. Selain itu, variabilitas perilaku manusia sebagai objek penelitian juga turut memengaruhi hasil yang diperoleh.

4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian diperoleh nilai p-value pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi 0,000 nilai t-statistics 8,710 dan melebihi nilai t-tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$), serta didukung oleh nilai p-values yang lebih kecil 0,05. Dengan demikian budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Temuan penelitian memperkuat penelitian sebelumnya. Permana (2019); Kharisma (2019) komitmen organisasi berperan sebagai mediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh yang lebih optimal ketika didukung komitmen organisasi yang tinggi. Dalam konteks ini, komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja pegawai, karena membentuk sikap tanggung jawab, meningkatkan kompetensi dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik penerapan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi menjadi variabel strategis yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Secara manajerial, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai. Organisasi perlu membangun budaya kerja yang positif melalui penerapan nilai-nilai organisasi yang jelas, komunikasi yang efektif, penghargaan terhadap prestasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan komitmen pegawai.

5.2. Saran

Ada beberapa rekomendasi untuk manajemen Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta yaitu meningkatkan implementasi budaya organisasi secara konsisten. Peningkatan komitmen organisasi perlu menjadi prioritas strategis dan manajemen perlu mengintegrasikan penguatan budaya organisasi dengan program pengembangan SDM, seperti pelatihan, pembinaan, dan yang berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160
- Agustin, M., Mulyadi, M., Nerhoston, F., Andini, S., Nengsi, Y., & Sandika, Y. (2022). Pengaruh Organizational Culture, Competency Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review). *Escaf*, 636-646
- Allen, N., Meyer, J. (1991). A three-component Conceptualization of Organizational Commitment *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Arifin, N. (2010). Analisis budaya organisasional terhadap komitmen kerja karyawan dalam peningkatan kinerja organisasional karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 7(2).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource*

- Management Practice* (14th ed.). Kogan Page Publishers
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chang CL, Lin T (2015), The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3 pp. 433–455, doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Perseus.
- Dwivedi, S., Kaushik, S., & Luxmi. (2014). Impact of organizational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India. *Vikalpa*, 39(3), 77–92.
- Ferine, KF, Aditia, R., Rahmadana, MF, & Indri. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethics in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7 (7), e07698. doi : 10.1016/j.heliyon.2021.e07698
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2004). *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia*.
- Ghozali, I. (2016). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM*. (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, Ricky W., Philips, Jean M., Gully, Stanley M. (2017). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Singapore: Cengage Learning
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). ScienceDirect ScienceDirect The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Organizational Knowledge Sharing and Firm Performance The Effect of Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Perform. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906.
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2020). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Narayana, A. (2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 65-72.
- Permana, B. S., Marbawi, M., & Qamarius, I. (2019). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai

- Variabel Intervening Pada PT PAG. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 4(2), 94-110.
- Prahasti, S., & Wahyono. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Economic Education Analysis Journal*, 7(2), 543–552
- Ratri Widya Wulandari (2020) Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Lingkungan Non–Fisik, dan Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Smk Bakti Ponorogo. UNMUH Ponorogo
- Ramezan, M. (2016). Examining the impact of organizational culture on social capital in a research based organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411–426.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Sandi, W. A., Sumardjo, M., & Widiastuti, N. P. E. (2020). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Implementasi Intellectual Capital Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Mercedes-Benz Authorized Dealer di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 4(1), 60-74.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., & Sari, M. R. (2021). *Kinerja Karyawan*. In U. Taufik (Ed.), Widina Bhakti Persada Bandung (Pertama).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sunaryo. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 101-114.
- Wahyudianto, M. Z. (2021). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Manajemen Waktu Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Ud. Wirasena Inti Nusa Jombang (Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara).
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja (studi pada PT. bening badung-bali). Udayana University
- Yildiz, E. (2014). A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 52.