

**Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, dan  
Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan  
Kerja Sebagai Mediasi Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat  
dan Desa Kabupaten Lampung Selatan, Pesisir Barat,  
Tanggamus, dan Lampung Utara**

**Fakhrunnisa<sup>1</sup>, Ni Putu Widhia Rahayu<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bandar Lampung  
Fakhrunnisaica@gmail.com<sup>1</sup>, niputu@ubl.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*Optimal employee performance is a key determinant of public service effectiveness, yet the achievements of the Community and Village Empowerment Agency in several districts of Lampung Province remain low. This study aims to analyze the influence of organizational culture, internal communication, and commitment on employee performance, with job satisfaction as a mediator, in four priority districts. The research method employed was explanatory quantitative, utilizing a survey of 176 employees. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS). The results indicate that job satisfaction has a dominant and significant influence on performance. Organizational culture and internal communication have a positive direct influence on both job satisfaction and performance. Commitment has a significant influence on job satisfaction but not a direct one on performance. Job satisfaction was proven to be a full mediator for the relationship between commitment and performance, and a partial mediator for the relationships of organizational culture and internal communication with performance. It is concluded that performance improvement requires a focus on enhancing job satisfaction through strengthening organizational culture, internal communication, and commitment. These findings provide practical implications for improving human resource management in local government agencies. **Keywords: Organizational Culture, Internal Communication, Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance.***

**ABSTRAK**

Kinerja pegawai yang optimal menjadi faktor penentu efektivitas layanan publik, namun capaian Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di beberapa kabupaten di Provinsi Lampung masih rendah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi di empat kabupaten prioritas. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan survei terhadap 176 pegawai. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *Partial Least Squares (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi dan komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja secara langsung. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak langsung terhadap kinerja. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator penuh bagi hubungan komitmen dan kinerja, serta mediator parsial bagi hubungan budaya organisasi dan

komunikasi internal terhadap kinerja. Disimpulkan bahwa peningkatan kinerja memerlukan fokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi perbaikan manajemen SDM di instansi pemerintah daerah.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Komitmen, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia dipahami sebagai proses strategis dalam mengelola pegawai agar memiliki potensi, kemampuan, dan sikap kerja yang dimiliki dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks organisasi sektor publik, MSDM tidak hanya berfungsi administratif, tetapi menjadi faktor penentu kualitas kinerja aparatur. Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan pegawai yang mampu bekerja sama, berkomunikasi secara efektif, serta menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas yang diemban Idris *et al.* (2025).

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa menjalankan fungsi penting dalam mendorong peningkatan taraf hidup masyarakat desa melalui berbagai program penguatan kapasitas serta pendampingan terhadap aparatur pemerintahan desa. Namun dalam pelaksanaannya, masih ditemukan berbagai kendala seperti rendahnya produktivitas pegawai, komunikasi kerja yang belum efektif, dan kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya analisis yang mengkaji secara lebih luas berbagai aspek yang menentukan kualitas kerja pegawai. Setiap instansi pemerintah memerlukan aparatur dengan kemampuan kerja yang maksimal agar proses pelayanan kepada masyarakat dapat berlangsung dengan baik.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi kualitas budaya organisasi, Rohman *et al.* (2021) menjelaskan bahwa budaya kerja menentukan cara pegawai berperilaku, bekerjasama, dan berkontribusi. Budaya yang jelas menciptakan ketertiban kerja dan berdampak langsung pada hasil kinerja. Dalam konteks Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa budaya kerja yang kuat diperlukan untuk mengelola program desa, koordinasi antarbagian, serta layanan kepada desa, Oleh sebab itu, menempatkan komunikasi internal sebagai variabel independen dalam penelitian yang saya teliti sangat tepat, karena variabel ini secara langsung memengaruhi kinerja pegawai pada sektor pelayanan publik.

Komunikasi internal menjadi penentu kelancaran tugas pelayanan desa, Vasumathi *et al.* (2025) bahwa komunikasi internal muncul sebagai salah satu unsur utama yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap organisasi. Komunikasi yang lancar berperan dalam menyampaikan tujuan, kebijakan, dan orientasi kerja sehingga pegawai dapat menyelaraskan perilaku kerja mereka. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa sangat bergantung pada koordinasi lintas bidang dan antar desa.

Komitmen kerja menentukan kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan

tugas, Rohman *et al.* (2021), menjelaskan bahwa menggambarkan bahwa menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen tinggi cenderung memberikan performa yang stabil dan bertanggung jawab serta memiliki ketekunan menyelesaikan tugas. Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa konsistensi sangat diperlukan karena tugas-tugas yang dijalankan bersifat administratif dan pelayanan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengidentifikasi sejauh mana komitmen pegawai memengaruhi kinerja mereka.

Kepuasan kerja menjadi pemediasi karena berperan mendorong performa pegawai, Vasumathi *et al.* (2025) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari budaya yang mendukung, komunikasi yang jelas, dan hubungan kerja yang sehat. Kepuasan tercermin dalam peningkatan motivasi dan performa pegawai. Penelitian ini penting karena kepuasan kerja pegawai pemerintah seringkali dipengaruhi beban kerja, relasi dengan pimpinan, serta peluang pengembangan. Ketika kepuasan meningkat, produktivitas dan tanggung jawab kerja ikut naik, sehingga perlu diuji apakah kepuasan memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penting karena variabel ini menjelaskan proses internal pegawai dalam merespons budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen kerja sebelum akhirnya menghasilkan kinerja.

Kinerja pegawai bukan hanya soal pencapaian individu, tetapi terkait dengan laju pembangunan desa, efektivitas penyaluran dana desa, pembinaan administrasi desa, serta kualitas koordinasi program pemerintah. Bila variabel-variabel seperti budaya, komunikasi, komitmen, dan kepuasan kerja terkelola dengan baik, maka kualitas kerja pegawai meningkat. Peningkatan kinerja tidak dapat dicapai tanpa memperbaiki faktor internal seperti budaya, komunikasi, komitmen, dan kepuasan kerja. Temuan ini menjadi dasar kuat untuk memperbaiki kinerja pada sektor pemerintahan desa. Berikut ini penulis lampirkan data perkembangan persentase penilaian Dinas Pemerintahan Masyarakat dan Desa Tahun 2024 (tertinggi ke terendah) berdasarkan tingkatan persentase penilaian desa di tiap Kabupaten yang terdapat di Provinsi Lampung.

**Tabel 1. Persentase Penilaian Dinas Pemerintahan Masyarakat dan Desa Tahun 2024 (Tertinggi Ke Terendah)**

Sumber: Badan Pusat Statistik (2024).

No Ranking	Kabupaten/Kota	2020	2021	2022	2023	2024
1	Lampung Barat	13,10	30,53	35,88	38,93	48,09
2	Pringsewu	3,78	4,76	9,52	15,08	28,57
3	Way Kanan	0,00	0,45	4,52	11,76	20,81
4	Pesawaran	8,88	4,73	6,76	7,43	18,92
5	Tulang Bawang Barat	0,00	0,00	1,00	1,00	11,00

6	Lampung Timur	0,00	0,00	1,53	4,92	16,29
7	Lampung Tengah	0,00	1,00	5,32	9,97	15,95
8	Mesuji	0,00	0,00	0,00	8,57	15,24
9	Tulang Bawang	1,47	0,68	2,72	2,72	11,56
10	Lampung Selatan	0,00	0,00	0,00	0,78	7,18
11	Pesisir Barat	1,16	0,86	0,86	2,59	7,76
12	Tanggamus	0,00	0,00	0,00	0,67	3,68
13	Lampung Utara	0,00	0,00	0,00	0,00	2,16
Rata Rata Provinsi		2,18	3,39	5,24	8,80	16,53

Berdasarkan data persentase penilaian Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dari tahun 2020 hingga 2024, terlihat bahwa terdapat empat kabupaten yang berada pada posisi paling rendah, yaitu Lampung Selatan, Pesisir Barat, Tanggamus, dan Lampung Utara. Nilai capaian masing-masing pada tahun 2024 masih jauh tertinggal jika dibandingkan dengan rata-rata provinsi yang mencapai 16,53%. Keempat daerah tersebut menunjukkan pola peningkatan yang sangat lambat, sehingga dapat dijadikan indikator bahwa pembangunan desa di wilayah tersebut belum berjalan optimal. Rendahnya kapasitas pegawai pemerintah dalam mengelola anggaran dan sumber daya secara optimal, yang menyebabkan pelaksanaan program pembangunan tidak berjalan efisien. Kelemahan dalam komunikasi internal dan koordinasi antar pegawai, yang berakibat pada tidak selarasnya pelaksanaan program dan sasaran pembangunan.

Data diatas menunjukkan bahwa keempat kabupaten tersebut berada pada peringkat terbawah selama periode 2020 - 2024. Pada tahun 2024, capaian Lampung Selatan (7,18), Pesisir Barat (7,76), Tanggamus (3,68), dan Lampung Utara (2,16) masih jauh di bawah rata-rata Provinsi Lampung (16,53). Kondisi ini menunjukkan adanya persoalan mendasar yang belum terselesaikan dalam pengelolaan kinerja pemberdayaan masyarakat dan desa. Berbeda dengan kabupaten lain yang menunjukkan peningkatan signifikan, keempat kabupaten ini memperlihatkan kenaikan yang sangat kecil atau hampir stagnan tidak mengalami perkembangan atau perubahan yang berarti dalam jangka waktu tertentu selama lima tahun. Misalnya, Lampung Utara tidak menunjukkan peningkatan sama sekali dari 2020 hingga 2023, dan baru mencapai 2,16 pada 2024. Pola ini mengindikasikan bahwa permasalahan yang terjadi bersifat struktural dan sistemik, bukan insidental.

Rendahnya capaian kinerja dapat dikaitkan dengan budaya organisasi yang belum kuat, komunikasi internal yang kurang efektif, serta komitmen pegawai yang belum optimal. Faktor-faktor ini sangat relevan dengan variabel penelitian, sehingga pemilihan keempat kabupaten tersebut tepat untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian yang berfokus pada wilayah dengan kinerja rendah memberikan kontribusi praktis yang lebih kuat,

karena hasil penelitian dapat langsung digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan dan manajemen kinerja. Jika penelitian hanya dilakukan pada kabupaten dengan kinerja tinggi, maka temuan cenderung bersifat normatif dan kurang menyentuh akar masalah. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa memiliki peran strategis dalam pembangunan desa. Rendahnya capaian pada keempat kabupaten ini berpotensi berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik, efektivitas program desa, dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian pada wilayah ini menjadi penting untuk mendukung upaya peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah. empat kabupaten memiliki karakteristik yang berbeda, seperti wilayah pesisir (Pesisir Barat), daerah dengan tantangan administrasi dan perencanaan (Lampung Utara dan Tanggamus), serta wilayah penyangga ibu kota provinsi (Lampung Selatan). Variasi ini memperkuat generalisasi temuan penelitian dalam konteks pemerintahan daerah di Provinsi Lampung.

Penelitian sebelumnya hanya meneliti sebagian variabel seperti budaya organisasi dan keterikatan pegawai tanpa memasukkan komunikasi internal dan komitmen, kepuasan kerja belum diuji secara khusus sebagai variabel yang memediasi hubungan antar variabel tersebut. Belum ada penelitian yang memfokuskan hubungan budaya, komunikasi, komitmen, kepuasan, dan kinerja dalam satu model komprehensif. Penelitian terdahulu dilakukan pada perguruan tinggi dan organisasi swasta, sehingga belum menggambarkan kondisi birokrasi pemerintahan daerah. Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, pegawai menghadapi tuntutan pelayanan publik, beban administrasi, serta koordinasi lintas unit, tingkat kepuasan kerja menentukan sejauh mana pegawai menjalankan tugas secara optimal, sehingga kepuasan menjadi penentu efektif tidaknya pengaruh budaya, komunikasi, dan komitmen terhadap kinerja.

Penelitian terdahulu umumnya hanya menguji hubungan langsung antar variabel dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penting karena variabel ini menjelaskan proses internal pegawai dalam merespons budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen kerja sebelum akhirnya menghasilkan kinerja. Dengan adanya variabel pemediasi, penelitian tidak hanya menjawab apakah budaya, komunikasi, dan komitmen memengaruhi kinerja, tetapi juga menjelaskan mekanisme terjadinya pengaruh tersebut.

Penelitian ini penting dilakukan karena budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen kerja merupakan faktor besar yang memengaruhi kinerja, sementara kepuasan kerja memperkuat hubungan tersebut. Kondisi ini sangat relevan bagi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa yang membutuhkan pegawai dengan kinerja tinggi untuk mendukung pelayanan publik, pemberdayaan desa, serta kelancaran program pemerintahan. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Lampung

Selatan Pesisir Barat Tanggamus Dan Lampung Utara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara (mediasi), dengan metode survei sebagai strategi pengumpulan data. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Lampung Selatan, Pesisir Barat, Tanggamus, dan Lampung Utara, sedangkan waktu pelaksanaan penelitian tidak dijelaskan secara spesifik. Populasi penelitian mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada instansi tersebut dengan jumlah keseluruhan 176 responden, yang terdiri dari 62 responden di Lampung Selatan, 28 responden di Pesisir Barat, 46 responden di Tanggamus, dan 40 responden di Lampung Utara. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun serta memiliki kedudukan struktural atau fungsional yang relevan dengan tujuan penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan dimensi dan indikator variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, didukung oleh data sekunder yang bersumber dari arsip resmi instansi. Instrumen penelitian berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*). Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Analisis Deskriptif

#### Persepsi Responden

Tabel 2. Analisis Deskriptif Responden

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9.

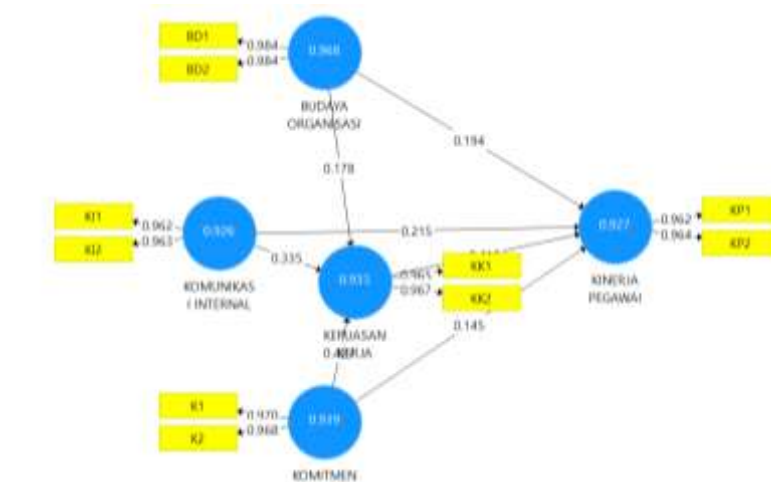
Variabel	Item	Mean	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
Budaya Organisasi	BD1	4.568	0.98	6.416	-2.655
	BD2	4.545	0.988	5.942	-2.555
Komunikasi Internal	KI1	4.58	0.938	7.112	-2.732
	KI2	4.574	0.926	7.267	-2.727
Komitmen	K1	4.551	1.01	6.469	-2.677
	K2	4.597	0.93	8.21	-2.911
Kepuasan Kerja	KK1	4.494	0.989	6.407	-2.582
	KK2	4.438	1.009	4.817	-2.269

Kinerja Pegawai	KP1	4.46	1.065	4.514	-2.285
	KP2	4.472	1.022	5.166	-2.37

Berdasarkan statistik deskriptif, seluruh item pada variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Komitmen, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai menunjukkan nilai *mean* yang tinggi, berkisar antara 4,43 hingga 4,59. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan, sehingga persepsi responden terhadap seluruh variabel penelitian tergolong positif. Nilai standar deviasi yang relatif rendah (sekitar 0,93–1,06) menunjukkan bahwa jawaban responden cukup homogen dan tidak menyebar jauh dari nilai rata-rata. Sementara itu, nilai skewness yang bernilai negatif pada seluruh item menandakan bahwa data cenderung miring ke kiri, artinya sebagian besar responden memberikan penilaian tinggi. Selain itu, nilai *excess kurtosis* yang relatif tinggi menunjukkan bahwa data memiliki puncak distribusi yang tajam (*leptokurtic*), yang menandakan konsentrasi jawaban responden berada di sekitar nilai mean. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan konsistensi persepsi responden dan mendukung kualitas data untuk analisis lanjutan.

### Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas

Gambar 1 hasil output analisis dapat dilihat bahwa semua konstruk menghasilkan *loading factor* > 0,5 dan dianggap cukup untuk memenuhi kriteria nilai *loading factor*.



**Gambar 1. Hasil Outer Model**  
Sumber: Output SmartPLS 3.2.9

## Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

### Validitas Konvergen

**Tabel 3. Hasil Outer Loading**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	Code	Outer Loading	Keterangan
Budaya Organisasi	BD1	0.984	Valid
	BD2	0.984	Valid
Komitmen	K1	0.97	Valid
	K2	0.968	Valid
Komunikasi Internal	KI1	0.962	Valid
	KI2	0.963	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.965	Valid
	KK2	0.967	Valid
Kinerja Pegawai	KP1	0.962	Valid
	KP2	0.964	Valid

Berdasarkan hasil uji *outer loading*, seluruh indikator pada variabel budaya organisasi, komitmen, komunikasi internal, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, bahkan mendekati 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur dengan sangat baik. Seluruh indikator dinyatakan valid, karena memenuhi kriteria validitas konvergen, di mana indikator memiliki korelasi yang kuat terhadap variabelnya masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan layak dan dapat dipercaya untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya, sudah sesuai atau sudah mencapai standar (Hair et al., 2019). Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Average Variance Extracted**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	Average Variance Extracted (Ave)
Budaya Organisasi	0.968
Kepuasan Kerja	0.933
Kinerja Pegawai	0.927
Komitmen	0.939
Komunikasi Internal	0.926

Berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, bahkan berada pada rentang yang sangat tinggi, yaitu 0,926–0,968. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen dengan sangat baik. Variabel budaya organisasi memiliki nilai

AVE tertinggi (0,968), diikuti oleh komitmen (0,939), kepuasan kerja (0,933), kinerja pegawai (0,927), dan komunikasi internal (0,926). Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas yang sangat kuat dan layak digunakan untuk analisis model struktural selanjutnya.

## Validitas Diskriminan

**Tabel 5. Hasil Cross loading**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Ite m	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Komit men	Komunikasi Internal
Bd 1	0.984	0.859	0.87	0.86	0.913
Bd 2	0.984	0.849	0.86	0.868	0.934
K1	0.886	0.868	0.861	0.97	0.9
K2	0.814	0.846	0.827	0.968	0.84
Ki1	0.905	0.844	0.858	0.882	0.962
Ki2	0.901	0.861	0.857	0.847	0.963
Kk 1	0.829	0.965	0.855	0.832	0.841
Kk 2	0.847	0.967	0.878	0.876	0.87
Kp 1	0.851	0.845	0.962	0.828	0.86
Kp 2	0.843	0.884	0.964	0.851	0.856

Berdasarkan hasil *cross loading*, setiap item memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, item BD1 dan BD2 memiliki loading tertinggi pada variabel budaya organisasi, item K1 dan K2 pada variabel komitmen, item KI1 dan KI2 pada komunikasi internal, item KK1 dan KK2 pada kepuasan kerja, serta item KP1 dan KP2 pada kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstraknya dengan baik dan tidak lebih kuat merefleksikan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis struktural selanjutnya. Hasil *output* data dapat dilihat dari *Fornell-Larcker Criterion* sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Fornell-Larcker Criterion**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Komitmen	Komunikasi Internal
Budaya Organisasi	0.984				
Kepuasan Kerja	0.868	0.966			
Kinerja Pegawai	0.879	0.898	0.963		
Komitmen	0.878	0.884	0.872	0.969	
Komunikasi Internal	0.938	0.886	0.891	0.898	0.963

Berdasarkan tabel *Fornell-Larcker Criterion*, nilai akar kuadrat AVE yang ditunjukkan pada diagonal utama (nilai tebal) untuk masing-masing variabel, yaitu budaya organisasi (0,984), kepuasan kerja (0,966), kinerja pegawai (0,963), komitmen (0,969), dan komunikasi internal (0,963), lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Dan selanjutnya validitas diskriminan dapat dilihat dari hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Komitmen
Budaya Organisasi				
Kepuasan Kerja	0.816			
Kinerja Pegawai	0.832	0.87		
Komitmen	0.823	0.849	0.839	
Komunikasi Internal	0.895	0.858	0.867	0.868

Berdasarkan Tabel 8 uji validitas diskriminan dengan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) menunjukkan semua nilainya <0.90 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria yang harus dipenuhi dari validitas diskriminan. Berdasarkan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT),

seluruh hubungan antar variabel menunjukkan nilai di bawah batas 0,90. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat korelasi antar konstruk masih berada dalam batas yang dapat diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, komitmen, dan komunikasi internal, telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan HTMT. Artinya, masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain dan model pengukuran dinyatakan valid serta layak untuk digunakan pada tahap analisis struktural selanjutnya.

## Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.967	0.984 Reliabel
Kepuasan Kerja	0.928	0.965 Reliabel
Kinerja Pegawai	0.922	0.962 Reliabel
Komitmen	0.935	0.968 Reliabel
Komunikasi Internal	0.921	0.962 Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang lebih besar dari 0,70, bahkan berada pada kategori sangat tinggi. Variabel budaya organisasi memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,967 dan *composite reliability* 0,984, diikuti oleh komitmen (0,935; 0,968), kepuasan kerja (0,928; 0,965), kinerja pegawai (0,922; 0,962), serta komunikasi internal (0,921; 0,962). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural.

## Analisis Model Struktural (Inner Model)

### R-Square

**Tabel 9. Hasil Uji R-Square**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.829	0.826
Kinerja Pegawai	0.853	0.850

Nilai *R-Square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sementara itu, *Adjusted R-Square* ( $R^2$  Adjusted) digunakan untuk mengoreksi kemungkinan bias akibat penambahan variabel independen yang tidak signifikan, sehingga memberikan

estimasi yang lebih akurat tentang daya jelaskan model dalam populasi (Hair et al., 2019).

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai  $R^2$  untuk kepuasan kerja sebesar 0,829 dan kinerja pegawai sebesar 0,853. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* masing-masing adalah 0,826 dan 0,850. Hal ini menunjukkan bahwa 82,9% variasi kepuasan kerja dan 85,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model (budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen). Sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai  $R^2$  di atas 80% mengindikasikan bahwa model memiliki daya jelaskan yang sangat kuat (*substantial*). Hal ini sesuai dengan Teori Sistem Sosial (Parsons, 1951) yang digunakan dalam penelitian, yang menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem terintegrasi di mana variabel-variabel seperti budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen saling berinteraksi secara sistematis dalam memengaruhi kinerja melalui mekanisme adaptasi dan integrasi. Dengan demikian, tingginya nilai  $R^2$  bukan hanya mencerminkan kekuatan prediktif model, tetapi juga konsistensi dengan kerangka teoretis yang mendasarinya.

Meskipun demikian, peneliti menyadari bahwa masih terdapat sekitar 15–17% variasi kinerja dan kepuasan yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, atau faktor eksternal organisasi. Oleh karena itu, hasil ini tidak menutup kemungkinan adanya variabel lain yang relevan untuk diuji dalam penelitian lanjutan guna memperkaya pemahaman terhadap dinamika kinerja pegawai di sektor publik.

### *Predictive relevance (Blindfolding)*

**Tabel 10. Hasil Blindfolding (Q<sup>2</sup>)**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	352.000	352.000	
Kepuasan Kerja	352.000	85.266	0.758
Kinerja Pegawai	352.000	77.813	0.779
Komitmen	352.000	352.000	
Komunikasi Internal	352.000	352.000	

Berdasarkan hasil uji *predictive relevance* (Q<sup>2</sup>) menggunakan prosedur *blindfolding*, diperoleh nilai Q<sup>2</sup> untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,758 dan kinerja pegawai sebesar 0,779. Nilai Q<sup>2</sup> yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap kedua variabel endogen tersebut. Sementara itu, variabel budaya organisasi, komitmen, dan komunikasi internal tidak memiliki nilai Q<sup>2</sup> karena berperan sebagai variabel eksogen dalam model penelitian. Secara keseluruhan, nilai Q<sup>2</sup> yang tinggi pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai menegaskan bahwa model penelitian ini tidak hanya mampu



Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
Komitmen -> Kinerja Pegawai	0.145	0.153	0.114	2.267	0.103	Supported
Komunikasi Internal -> Kepuasan Kerja	0.335	0.332	0.125	2.675	0.04	Supported
Komunikasi Internal -> Kinerja Pegawai	0.215	0.228	0.105	2.056	0.02	Supported

## 1. Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja

Nilai koefisien jalur sebesar 0.178 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik nilai, norma, dan praktik budaya organisasi yang diterapkan, maka kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat. Nilai *T Statistics* 1.723 dengan *P Values* 0.043 (< 0.05) menunjukkan pengaruh ini signifikan, sehingga hipotesis dinyatakan didukung.

## 2. Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai

Hubungan ini memiliki nilai koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0.194 mengindikasikan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti budaya organisasi yang kondusif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan *T Statistics* 2.143 dan *P Values* 0.016 (< 0.05), hubungan ini terbukti signifikan, sehingga hipotesis didukung.

## 3. Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan nilai  $\beta$  sebesar 0.410, yang menunjukkan pengaruh kuat dan positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Nilai *T Statistics* 4.189 dan *P Values* 0.000 menegaskan bahwa pengaruh ini sangat signifikan, sehingga hipotesis didukung.

## 4. Komitmen → Kepuasan Kerja

Koefisien jalur sebesar 0.427 menunjukkan bahwa komitmen pegawai berpengaruh positif dan kuat terhadap kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi akan merasa lebih terikat dan puas terhadap pekerjaannya. Nilai *T Statistics* 4.560 dan *P Values* 0.000 menunjukkan hubungan ini signifikan, sehingga hipotesis didukung.

## 5. Komitmen → Kinerja Pegawai

Koefisien jalur sebesar 0.145 menunjukkan pengaruh positif komitmen terhadap kinerja pegawai. Namun, nilai *P Values* 0.003 (< 0.05) menandakan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Secara metodologis, hasil ini seharusnya

dikategorikan didukung (*supported*), arah pengaruhnya positif. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen pegawai mampu secara langsung meningkatkan kinerja tanpa melalui variabel lain, seperti kepuasan kerja.

## 6. Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja

Koefisien jalur sebesar 0.335 menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan efektif dalam organisasi dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan pegawai. Dengan *T Statistics* 2.675 dan *P Values* 0.004, pengaruh ini terbukti signifikan, sehingga hipotesis didukung.

## 7. Komunikasi Internal → Kinerja Pegawai

Nilai koefisien jalur 0.215 menunjukkan pengaruh positif komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik komunikasi internal, semakin meningkat kinerja pegawai. Nilai *T Statistics* 2.056 dan *P Values* 0.020 (< 0.05) mengindikasikan hubungan ini signifikan, sehingga hipotesis didukung.

**Tabel 12. Hasil Specific Indirect Effect Tests**

Sumber: Output SmatPLS 3.2.9 diolah, 2025

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.173	0.174	0.051	2.443	0.005	Supported
Komitmen -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.175	0.166	0.053	3.313	0	Supported
Komunikasi Internal -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.137	0.129	0.058	2.377	0.009	Supported

Berikut penjelasan secara rinci untuk pengaruh tidak langsung (mediasi) berdasarkan hasil *specific indirect effects*:

## 1. Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai

Nilai Original Sample sebesar 0.173 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Artinya, budaya organisasi yang kuat dan kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Nilai *T Statistics* 2.443 dengan *P Values* 0.005 (< 0.05) menandakan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, kepuasan

kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis mediasi didukung.

## **2. Komitmen → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai**

Hubungan Koefisien *Original Sample* sebesar 0.175 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Nilai *T Statistics* 3.313 dan *P Values* 0.000 memperkuat bahwa efek mediasi ini sangat signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penting dalam menjembatani pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis didukung.

## **3. Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai**

Nilai *Original Sample* sebesar 0.137 menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Artinya, komunikasi internal yang efektif mampu menciptakan rasa puas dalam bekerja, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Nilai *T Statistics* 2.377 dengan *P Values* 0.009 ( $< 0.05$ ) menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara komunikasi internal dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis didukung.

## **Pembahasan Hipotesis**

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0.178$ ;  $p < 0.05$ ), yang mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja dalam organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bermakna bagi pegawai. Budaya organisasi yang jelas memberikan arah perilaku, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat identitas organisasi sehingga berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Doden et al. (2023), Rohman et al. (2021), dan Bagga et al. (2023), serta dalam kerangka Teori Sistem Sosial budaya berfungsi sebagai pemelihara nilai yang memberikan rasa aman, kejelasan peran, dan identitas kolektif.

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.194$ ;  $p < 0.05$ ), yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk sikap, tetapi juga mendorong perilaku kerja produktif. Pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, bekerja lebih disiplin, dan menunjukkan kinerja optimal. Temuan ini didukung oleh Indiyati (2014), Rohman et al. (2021), dan Vasumathi et al. (2025), serta dalam perspektif sistem sosial budaya

berperan sebagai pengaruh perilaku menuju pencapaian tujuan organisasi.

## **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan pengaruh positif paling kuat dalam model penelitian ( $\beta = 0.410$ ;  $p < 0.001$ ), yang mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan menghasilkan kinerja berkualitas. Temuan ini konsisten dengan teori satisfaction-performance serta penelitian Bagga et al. (2023), Naeem et al. (2019), dan Santos et al. (2024), dan dalam konteks teori Parsons kepuasan kerja merupakan output dari fungsi adaptasi yang mendorong peningkatan kinerja.

## **Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0.427$ ;  $p < 0.001$ ), yang berarti semakin tinggi keterikatan emosional dan normatif pegawai terhadap organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki komitmen kuat cenderung memandang pekerjaannya sebagai bagian dari identitas diri. Temuan ini sejalan dengan Naeem et al. (2019), Rohman et al. (2021), dan Ndlovu et al. (2021), serta dalam Teori Sistem Sosial komitmen mencerminkan keterikatan tujuan antara individu dan organisasi yang menjadi dasar psikologis terciptanya kepuasan kerja.

## **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.145$ ;  $p < 0.05$ ), namun temuan ini menunjukkan bahwa komitmen saja belum cukup untuk mendorong kinerja optimal tanpa didukung kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan adanya mediasi penuh, sejalan dengan penelitian Sofyan et al. (2025) dan Narteh dan Odoom (2015), yang menegaskan bahwa komitmen berdampak pada kinerja apabila diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja sesuai prinsip goal attainment dalam sistem sosial.

## **Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0.335$ ;  $p < 0.01$ ). Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah membuat pegawai merasa dihargai, dipahami, dan dilibatkan dalam organisasi sehingga meningkatkan kenyamanan kerja. Temuan ini mendukung penelitian Nikolić et al. (2013), Meng dan Berger (2019), serta Atiana (2024), dan dalam kerangka Parsons komunikasi berfungsi sebagai alat integrasi yang memperkuat kohesi dan iklim organisasi.

## **Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai**

Komunikasi internal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai ( $\beta = 0.215$ ;  $p < 0.05$ ), yang menunjukkan bahwa kejelasan informasi, koordinasi, dan umpan balik yang efektif mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Temuan ini konsisten dengan Doden et al. (2023), Nguyen dan Ha (2023), dan Santos et al. (2024), serta dalam perspektif sistem sosial komunikasi yang lancar mendukung pencapaian kinerja secara optimal dan berkelanjutan.

## **Pembahasan Hipotesis Mediasi**

### **Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai ( $\beta = 0,173$ ;  $p < 0,01$ ), yang berarti budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Rohman et al. (2021), Bagga et al. (2023), dan Vasumathi et al. (2025), dan dalam Teori Sistem Sosial budaya berfungsi sebagai subsistem latency yang membentuk kondisi psikologis positif sebelum berdampak pada kinerja.

### **Komitmen → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara komitmen dan kinerja pegawai ( $\beta = 0,175$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menegaskan bahwa komitmen tidak berdampak langsung pada kinerja tanpa melalui kepuasan kerja, sejalan dengan Naeem et al. (2019), Narteh dan Odoom (2015), dan Sofyan et al. (2025), serta dalam kerangka Teori Sistem Sosial komitmen baru teraktualisasi menjadi kinerja ketika kebutuhan adaptasi pegawai terpenuhi.

### **Komunikasi Internal → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai**

Hasil analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara komunikasi internal dan kinerja pegawai ( $\beta = 0,137$ ;  $p < 0,01$ ), yang menunjukkan bahwa komunikasi internal berdampak langsung dan tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan Nikolić et al. (2013), Meng dan Berger (2019), Doden et al. (2023), dan Santos et al. (2024), serta dalam Teori Sistem Sosial komunikasi berperan sebagai instrumen integrasi yang memperkuat kondisi psikologis dan perilaku kerja produktif.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan nilai, norma, dan praktik kerja kolaboratif dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun dengan terlebih dahulu menciptakan kepuasan kerja.

2. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun secara tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah merupakan fondasi penting yang tidak hanya memperlancar tugas operasional, tetapi juga membangun iklim psikologis yang mendukung bagi peningkatan kinerja.
3. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja pegawai tidak signifikan. Artinya, komitmen yang tinggi dari pegawai belum tentu langsung diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih baik. Pengaruh komitmen terhadap kinerja terjadi sepenuhnya melalui peningkatan kepuasan kerja, yang menjadikan kepuasan kerja sebagai mediator penuh dalam hubungan ini.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif, signifikan, dan dominan terhadap kinerja pegawai. Selain sebagai variabel dengan pengaruh langsung terkuat, kepuasan kerja juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi kunci yang menjembatani hubungan antara komitmen, komunikasi internal, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
5. Secara keseluruhan, model penelitian ini memiliki daya prediksi yang kuat, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai yang tinggi untuk kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa memerlukan pendekatan holistik yang secara simultan memperkuat budaya organisasi, komunikasi internal, dan komitmen, dengan fokus strategis pada peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang memediasi hubungan-hubungan tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Atiana, S. (2024). *The Effect Of Leadership And Internal Communication On Job Satisfaction At Pdam Tirta Giri Nata, Cirebon City. Jurnal Ilmu Manajemen*, 21(2), 130–146. <https://doi.org/10.21831/Jim.V21i2.78921>
- Ayu, D., Putu Widhia Rahayu, N., Ekonomi Dan Bisnis, F., & Bandar Lampung, U. (N.D.). *Praktik Kerja (Diana A-Ni Putu Wr-Indrayenti-Toton) Praktik Kerja Berkinerja Tinggi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum Di Bandar Lampung*.
- Azzahra, E., & Syarifuddin, S. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Telekomunikasi Bogor. *Jppi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10(1), 485.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Edisi Ke-8).

- Idris, I., Hasyim, A. W., & Haji, S. A. (2025). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Komitmen Organisasi. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 868–875.
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). *The Mediating Role Of Organizational Culture: Transformational Leadership And Change Management In Virtual Teams*. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2025.07.003>
- López-Cabarcos, Picón-Prado & Vázquez (2021) *Is Public Healthcare Healthy? The Role Of Emotional Exhaustion*. *Baltic Journal Of Management*, [http://refhub.elsevier.com/S0001-6918\(25\)01058-3/Rf0175](http://refhub.elsevier.com/S0001-6918(25)01058-3/Rf0175)
- Meng J, Berger Bk (2019) *The Impact Of Organizational Culture And Leadership Performance On Professionals' Job Satisfaction: Testing The Joint Mediating Effects Of Engagement And Trust*. *Public Relat Rev* 45:64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Nadeak B, Naibaho L (2020) *Motivation And Hrm Factors Relation To The Employee Loyalty*. *Polish J Manag Stud* 22. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>
- Narteh B, Odoom R (2015) *Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From The Ghanaian Banking Industry*. *Serv Mark Q* 36:112–135. <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Ndlovu, Tatiana, Quaye Et Al. (2021) *Predicting Organisational Commitment: The Role Of Line Manager Communication, Employee Trust And Job Satisfaction*. *South African J Bus Manag* 52:1–11
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). *The Interplay Between Internal Communication, Employee Engagement, Job Satisfaction, And Employee Loyalty In Higher Education Institutions In Vietnam*. *Humanities And Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Nikolić M, Vukonjanski J, Nedeljković M Et Al. (2013) *The Impact Of Internal Communication Satisfaction Dimensions On Job Satisfaction Dimensions And The Moderating Role Of Lmx*. *Public Relat Rev* 39:563–565.
- Rahmania, T., Rahayu, A., & Dewi, M. S. (2025). *Decoding Job-Hopping Behavior: The Role Of Organizational Culture, Emotional Exhaustion, And Dual Motives In Career Transitions*. *Acta Psychologica*, 260.
- Rasoolimanesh, S. M., & Seyfi, S. (2021). *Residents' Perceptions And Attitudes Towards Tourism Development: A Perspective Article*.
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). *The Influence Of Organizational Culture And Employee Engagement On Employees Performance At Telkom University, Indonesia*. In *International Journal Of Science And Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). *The Mediating Effect Of Motivation Between Internal Communication And Job Satisfaction*. *Administrative Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Vol 8 No 3 (2026) 1631 - 1651 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i3.11383

Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). *An Empirical Study On The Impact Of Organizational Culture Dimensions On Employees' Performance Through Organizational Support In The It Industry. Social Sciences And Humanities Open*, 12. <https://doi.org/10.1016/J.Ssaho.2025.102054>