

**Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi dan
Komitmen Organisasi pada Kinerja Pegawai**

Fernando Johanis Bolung

Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana STIKUBANK Semarang
fernandojohanisbolung@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at Bank Mandiri Manado. The results show that organizational culture has a positive and significant influence on employee performance, while organizational commitment does not have a significant influence on employee performance. Organizational culture does not have a significant influence on job satisfaction, but organizational commitment has a positive and significant influence on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance. Furthermore, job satisfaction does not mediate the relationship between organizational culture and employee performance, but job satisfaction mediates the relationship between organizational commitment and employee performance. The results of this study indicate that organizational culture and job satisfaction play an important role in improving employee performance at Bank Mandiri Manado, while organizational commitment plays an important role in increasing employee job satisfaction. Therefore, Bank Mandiri Manado needs to strengthen its organizational culture and increase employee job satisfaction to improve organizational performance.

Keywords: *Performance, Satisfaction, Culture, Commitment.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* di Bank Mandiri Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, namun kepuasan kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado, sedangkan komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, Bank Mandiri Manado perlu memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci: Kinerja, Kepuasan, Budaya, Komitmen,

PENDAHULUAN

Mengingat persaingan di era global, perusahaan perlu beroperasi lebih efisien dan efektif. Persaingan menjadi semakin ketat dan perusahaan harus menjadi lebih kompetitif jika ingin bertahan. Perusahaan adalah suatu organisasi yang mempertemukan orang-orang yang biasa disebut pegawai atau pelayan untuk melaksanakan kegiatan produksi rumah perusahaan. Hampir semua perusahaan mempunyai tujuan: memaksimalkan keuntungan dan nilai perusahaan serta meningkatkan kesejahteraan pemilik dan pegawainya (Warso dan Haryono, 2016).

Peran sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja, potensi, dan loyalitas yang baik terhadap perusahaan, sehingga pegawai mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pada berbagai bidang, khususnya kehidupan berorganisasi, faktor sumber daya manusia merupakan masalah utama yang ada di setiap kegiatan yang ada didalamnya. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan utama perusahaan tersebut (Rizki Salsabila, 2021).

Pegawai merupakan faktor terpenting dalam menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan melaksanakan tugas yang ditentukan perusahaan. Setiap perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan dapat mencapai tujuannya.

Keterampilan pegawai tercermin dalam kinerja, dan kinerja yang baik menjadi kinerja yang optimal. Kinerja pegawai merupakan salah satu modal yang dimiliki suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pemimpin bisnis harus memperhatikan kinerja pegawainya.

Selain kinerja individual yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi, hal lain yang menjadi salah satu penentu kinerja dari suatu organisasi adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu unsur dalam pemberdayaan pegawai di perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam bertingkah laku, cara bekerja dengan tim dan cara menggambarkan pekerjaan. Dengan adanya budaya organisasi, seorang pegawai cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apa pun statusnya dalam organisasi tersebut. Sehingga kinerja pegawai yang tinggi sangat mempengaruhi faktor budaya organisasi. Menurut Maamari & Saheb (2018) budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi.

Budaya mempengaruhi cara berpikir, cara pandang, dan perilaku sehari-hari seseorang. Budaya memiliki ciri konservatif, mempertahankan kebiasaan, sulit berubah dan menginginkan berlanjutnya tradisi yang sudah berlaku dalam suatu tempat. Budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai yang digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota yang berada dalam suatu organisasi. Pada penelitian Taurisa & Ratnawati (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa apabila persepsi pegawai terhadap adanya budaya dalam suatu organisasi baik, maka pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika persepsi dari

seorang pegawai terhadap budaya di dalam suatu organisasi tidak baik, maka pegawainya cenderung tidak merasakan puas terhadap pekerjaannya.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tierney bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula (Moelyono Djokosantoso, 2003 dalam Soedjono, 2005).

Komitmen organisasi berhubungan dengan kinerja karyawan. Keberhasilan manajemen organisasi salah satunya ditentukan keberhasilan manajemen menumbuhkan komitmen organisasi karyawan. Besar kecilnya komitmen organisasi karyawan terhadap tujuan organisasi akan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi sangat penting karena pegawai atau karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi akan menampilkan kinerja terbaiknya (Priansa, 2014 dalam Putri at al., 2021).

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh peneliti terdahulu terkait peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan hasil yang berbeda-beda, antara lain penelitian Alam (2020) membuktikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun pada penelitian Fauzi, dkk (2016) membuktikan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pada penelitian Arif, dkk (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan terkait budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dari penelitian Gumiwang & Soesatyo (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi pada kinerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif maupun negatif yang dirasakan untuk mengevaluasi pegawai terhadap semua aspek pekerjaan mereka dan menjadikan tanggung jawab mereka (Imran, 2019). Dapat dikatakan, bahwa semakin baik tingkat kepuasan kerja pegawai, maka akan semakin baik pula perasaan pegawai tentang semua aspek pekerjaan yang dilakukannya. Kepuasan kerja merupakan harapan untuk berhasil dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan keinginan pegawai itu sendiri dari setiap situasi yang dihadapinya (Rozanna, Adam, & Majid, 2019).

Kepuasan karyawan yang terus meningkat berarti kinerja karyawan yang lebih baik. Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian tentang variabel kepuasan kinerja karyawan. Hasil pengujian ini konsisten dengan pengujian penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Dimana, studi melihat kinerja karyawan dan kepuasan kerja dalam berbagai cara telah menyimpulkan bahwa ada tingkat kepuasan yang tinggi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan (Rizki Salsabila, 2021).

Objek penelitian ini adalah pegawai PT Bank Mandiri Cabang Manado. Dari pra survei diketahui bahwa kinerja pegawai PT Bank Mandiri Cabang Manado belum optimal. Hal ini bisa dilihat dari tabel capaian kinerja sebagai berikut:

Tabel 1. Capaian Kinerja PT Bank Mandiri cabang Manado

No	Indikator Kinerja	Target Bulanan	Capaian Aktual	Persentase (%)	Keterangan
1	Penjualan produk tabungan	150 rekening baru	110 rekening	73,3	Belum mencapai target
2	Penjualan kartu kredit	50 kartu	32 kartu	64%	Cukup optimal
3	Ketepatan waktu penyelesaian laporan	100% tepat waktu	98 %tepat waktu	98%	Terlambat sedikit
4	Tingkat kehadiran & kedisiplinan kerja	100% tepat waktu	98% kehadiran	98%	Baik
5	Kepuasan nasabah (dari survei internal)	100 %puas	85%	85%	Perlu peningkatan respons
6	Penyelesaian komplain nasabah tepat waktu	100% selesai	90%	90%	Penyelesaian baik
7	Kolaborasi dan kerja tim (dari penilaian atasan)	Minimal 8/10	Rata-8	80%	Cukup optimal koordinasi

Sumber: Bank Mandiri (diolah)

Berdasarkan tabel uraian di atas menjelaskan indikator kinerja, target, capaian, dan presentasi menjadi pencapaian kinerja yang dapat dilihat, maka peneliti mengambil judul **Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi pada Kinerja Pegawai.**

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan bentuk korelasional, karena penelitian ini untuk menguji hipotesis yang menyatakan diduga adanya pengaruh antara budaya organisasi dan komitmen organisasi secara signifikan dengan kinerja pegawai di Bank Mandiri Cabang Manado.

Populasi merupakan sekumpulan objek yang diteliti. Populasi ini sering disebut juga sekumpulan sampel yang diteliti dalam penelitian. Menurut Riduwan (2010 : 8) bahwa "Populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian." Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Bank Mandiri Cabang Manado yang berjumlah 75. Sampel penelitian ini adalah sebesar populasinya. Jadi metode sampling penelitian ini adalah sensus. Hal ini dengan pertimbangan jumlah populasi relatif tidak banyak.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Budaya Organisasi adalah (X1) Budaya Organisasi yang menjadi variabel bebas.
- Komitmen Organisasi (X2) Komitmen Organisasi yang menjadi variabel bebas
- Kepuasan Kerja (Z) Variabel *Intervening* atau pemediasi
- Kinerja Pegawai (Y) Variabel yang dipengaruhi

Uji Instrumen

Uji instrumen adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk memastikan bahwa alat atau instrumen pengukuran yang digunakan mampu memberikan data yang akurat, reliabel, dan valid sesuai dengan tujuan penelitian atau pengukuran yang dilakukan. Menurut Sugiyono (2017), "Uji instrumen bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen agar data yang diperoleh benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya." Dengan demikian, uji instrumen sangat penting untuk menjamin integritas hasil penelitian dan mengurangi kesalahan pengukuran.

1. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyinggung dan gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2002: 64).

Uji Validitas yang digunakan adalah KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) dan Loading Factor untuk analisis faktor yang digunakan dalam menilai kecocokan data dan kekuatan hubungan antar variabel. KMO digunakan untuk mengukur sejauh mana data cocok digunakan dalam analisis faktor, dengan nilai mendekati 1 menunjukkan kecocokan yang baik. Sementara itu, *Loading Factor* menunjukkan tingkat kontribusi masing-masing variabel terhadap faktor tertentu, di mana nilai Loading yang lebih tinggi menunjukkan hubungan yang lebih kuat. Menurut Imam Ghozali (2016), KMO digunakan

untuk mengukur apakah data tersebut layak untuk dilakukan analisis faktor, sedangkan *Loading Factor* menunjukkan kekuatan hubungan variabel dengan faktor yang terbentuk dalam analisis tersebut." Dengan kata lain, keduanya berperan penting dalam memastikan bahwa analisis faktor memberikan hasil yang valid dan bermakna.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa satu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002: 80).

Yang di gunakan dalam uji ini adalah menggunakan *Cronbach Alpha* yang merupakan pengukur tingkat reliabilitas atau konsistensi internal sebuah instrumen pengukuran.. Uji ini menilai sejauh mana item-item dalam instrumen tersebut saling berkaitan dan konsisten dalam mengukur variabel yang sama. Menurut Sugiyono (2017), *Cronbach Alpha* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumental.

Uji Model Penelitian

1. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menunjukkan model regresi dapat dilakukan pengujian terhadap variabel dependen. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikansi F dari hasil perhitungan dengan nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian.

2. Uji R² (Koefisien Determinasi)

Pengujian ini menunjukkan seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 hingga 1. Nilai koefisien determinasi (R²) yang rendah bermakna kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat terbatas, namun ketika nilai koefisien determinasi mendekati 1 bermakna variabel bebas memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen Ghazali (2013:95). Jadi koefisien determinasi menjadi alat pengukuran yang digunakan untuk mengetahui besarnya nilai variabel independen pada variabel dependen, dan sisanya di sebabkan oleh faktor lain.

3. Uji T (Uji Individual)

Uji statistik t dapat menggunakan metode LeastSquares untuk menunjukkan koefisien regresi secara individual untuk mengetahui signifikan secara parsial antara variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan dengan menggunakan nilai atau tingkat kepercayaan sebesar 5%, Ghazali (2013:97).

Uji Mediasi (Sobel Test)

Uji mediasi menggunakan *Sobel Test* merupakan metode yang sering digunakan untuk menguji keberadaan mediasi secara statistik antara variabel

independen, mediator, dan variabel dependen. Menurut Ghazali (2016), *Sobel Test* digunakan untuk menguji signifikansi dari efek mediasi dengan cara menghitung z-score berdasarkan koefisien dan varians dari efek langsung dan tidak langsung, sehingga dapat diketahui apakah mediator berpengaruh signifikan terhadap hubungan tersebut.

Signifikansi dari nilai z ini menunjukkan apakah mediator berperan secara signifikan dalam memediasi hubungan tersebut, sehingga memberikan bukti yang kuat untuk model mediasi yang diuji. Sementara itu, kelebihan dari *Sobel Test* adalah kemampuannya untuk menyajikan pengujian langsung terhadap efek mediasi secara statistik, meskipun keterbatasannya muncul ketika ukuran sampel kecil atau distribusi efek tidak normal (Preacher & Hayes, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi variabel digunakan untuk mendeskripsikan hasil data yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner. Pada penelitian ini pengukuran yang digunakan yaitu dengan skala likert 1-5. Adapun tanggapan dari masing-masing responden berkaitan dengan variabel-variabel yang telah ditetapkan peneliti meliputi variabel Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan metode *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Menurut Ghazali (2018) kriteria pengujiannya yaitu dengan melihat nilai KMO dan *factor loading*. Apabila nilai KMO > 0,5 dan *factor loading* > 0,5 maka instrumen yang diukur valid. Untuk menghitung validitas penelitian ini digunakan software SPSS 27 for windows. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	KMO	Item Pertanyaan	<i>Loading Factor</i>	Standar	Keterangan
<i>Budaya Organisasi (X1)</i>	0,885	X1.1	0.758	>0,5	Valid
		X1.2	0.828	>0,5	Valid
		X1.3	0.803	>0,5	Valid
		X1.4	0.736	>0,5	Valid
		X1.5	0.813	>0,5	Valid
		X1.6	0.811	>0,5	Valid
		X1.7	0.632	>0,5	Valid

Variabel	KMO	Item Pertanyaan	<i>Loading Factor</i>	Standar	Keterangan
<i>Komitmen Organisasi (X2)</i>	0,903	X2.1	0.943	>0,5	Valid
		X2.2	0.908	>0,5	Valid
		X2.3	0.937	>0,5	Valid
		X2.4	0.880	>0,5	Valid

		X2.5	0.860	>0,5	Valid
		X2.6	0.918	>0,5	Valid
		X2.7	0.736	>0,5	Valid
Variabel	KMO	Item Pertanyaan	<i>Loading Factor</i>	Standar	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0,851	Z.1	0.777	>0,5	Valid
		Z.2	0.684	>0,5	Valid
		Z.3	0.848	>0,5	Valid
		Z.4	0.823	>0,5	Valid
		Z.5	0.726	>0,5	Valid
		Z.6	0.802	>0,5	Valid
		Z.7	0.881	>0,5	Valid

Variabel	KMO	Item Pertanyaan	<i>Loading Factor</i>	Standar	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,891	Y.1	0.866	>0,5	Valid
		Y.2	0.689	>0,5	Valid
		Y.3	0.924	>0,5	Valid
		Y.4	0.907	>0,5	Valid
		Y.5	0.941	>0,5	Valid
		Y.6	0.830	>0,5	Valid
		Y.7	0.886	>0,5	Valid
		Y.8	0.910	>0,5	Valid

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Tabel 2 di atas menunjukkan uji validitas $KMO > 0,5$ dan *factor loading* $> 0,5$ maka semua butir pernyataan dalam variabel Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) dikatakan valid dan sampel yang digunakan sudah mencukupi.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Alpha. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer menggunakan SPSS 27. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan terhadap 70 responden. Hasil analisis tersebut akan diperoleh melalui *cronbach's alpha*, suatu variabel dikatakan reliabel memberikan nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,947	>0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,948	>0,6	Reliabel

Kepuasan Kerja (Z)	0,888	>0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,951	>0,6	Reliabel

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Dari Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini didapatkan bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* diatas 0,60, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau keandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Menurut Ghozali (2018), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara Bersama-sama terhadap variabel *intervening* atau pengaruh secara Bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Uji F digunakan untuk menguji kelayakan model yang dihasilkan dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%. Adapun kriteria pengujian yang digunakan, sebagai berikut:

1. Jika nilai sig F > 0.05, maka model yang digunakan dalam penelitian tidak layak dan tidak dapat dipergunakan analisis berikutnya.
2. Jika nilai sig F < 0.05, maka model yang digunakan dalam penelitian layak dan dapat digunakan analisis berikutnya.

Adapun hasil pengujian uji F untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F Persamaan 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.226	3	7.742	75.818	.000 ^b
	Residual	6.739	66	.102		
	Total	29.965	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4 hasil uji ANOVA atau F test adalah 75.818 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena signifikan 0,000 lebih kecil dari $(\alpha) = 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa model persamaan 1 yang digunakan dalam penelitian *Goodness of Fit* (kesesuaian model) sehingga layak untuk digunakan.

Tabel 5. Hasil Uji F Persamaan 2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.464	2	12.732	81.147	.000 ^b
	Residual	10.513	67	.157		
	Total	35.977	69			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji ANOVA atau F test adalah 81.147 dengan tingkat signifikan 0,000. Oleh karena signifikan 0,000 lebih kecil dari $(\alpha) = 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa model persamaan 2 yang digunakan dalam penelitian *Goodness of Fit* (kesesuaian model) sehingga layak untuk digunakan.

Uji Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi yang ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square. Menurut, Ghozali (2007) bahwa koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien, determinasi adalah nol atau satu. Kriteria pengujian yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Bila $R^2 = 1$ atau mendekati 1 (semakin besar nilai R^2), artinya bahwa kontribusi dari variabel bebas terdapat variabel terikat adalah 100%, dimana model pendekatan yang digunakan adalah tepat.
2. Bila R^2 mendekati 0 (semakin kecil dari R^2), artinya bahwa kontribusi dari variabel bebas dengan variabel terikat atau dengan kata lain bahwa model yang digunakan adalah mendekati kebenaran, sebaliknya apabila nilai R^2 semakin kecil maka semakin lemah pengaruh hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Adapun hasil pengujian Koefisien Determinasi (R^2) untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.775	.765	.31955

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 6 di atas dapat diketahui bahwa nilai R Square dari penelitian ini sebesar 0,775, yang artinya semua variabel (Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja) dalam penelitian ini memiliki pengaruh

sebesar 77,5% terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai), sedangkan sisanya sebesar 22,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi (R²) Persamaan 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.708	.699	.39611

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa nilai R Square dari penelitian ini sebesar 0,708, yang artinya semua variabel bebas ((Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi) dalam penelitian ini memiliki pengaruh sebesar 70.8% terhadap variabel terikat (Kepuasan Kerja), sedangkan sisanya sebesar 29,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Uji t Pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual menerangkan varian terikat (Ghozali, 2012). Apabila nilai signifikan < 0,05, maka hipotesis diterima, dan apabila nilai signifikan > 0,05 maka hipotesis ditolak.

Adapun hasil uji t pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Uji t Persamaan 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.594	.276		2.156	.035
	Budaya Organisasi	.481	.139	.511	3.459	.001
	Komitmen Organisasi	-.036	.149	-.043	-.239	.812
	Kepuasan Kerja	.429	.099	.470	4.356	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Dari hasil *output* variabel X₁ diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,001 dan nilai uji t sebesar 3,459. Nilai signifikan 0,001 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H₁ diterima. Hal itu berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.
2. Dari hasil *output* variabel X₂ diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,812 dan nilai uji t sebesar -0,239 Nilai signifikansi 0,812 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H₂ ditolak. Hal itu berarti variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai
3. Dari hasil *output* variabel Z diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai uji t sebesar 4,356 Nilai signifikan 0,000 < 0,05 sehingga dapat

disimpulkan bahwa H_5 diterima. Hal itu berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 0.470

Tabel 8. Uji t Persamaan 2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.007	.319		3.161	.002
	Budaya Organisasi	-.096	.172	-.094	-.561	.577
	Komitmen Organisasi	.849	.153	.926	5.552	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS versi 27 pada tahun 2025

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Dari hasil *output* variabel X_1 diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,577 dan nilai uji t sebesar -0,561 Nilai signifikan 0,577 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_3 ditolak. Hal itu berarti variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Dari hasil *output* variabel X_2 diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai uji t sebesar 5,552. Nilai signifikan 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_4 diterima. Hal itu berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. 0.926

Uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi. Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y lewat Z. Menurut Ghazali (2018) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (*Sobel test*).

Berdasarkan Tabel 7 dan Tabel 8 didapatkan nilai koefisien (β) dan *standard error* yang didapatkan dari hasil uji sebelumnya:

Tabel 9. Koefisien dan Standard Error

Variabel	Unstandarized	Std. Error
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	-0.096443 (a)	0.172048 (sa)
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0.490615 (b)	0.112636 (sb)

Hasil Calculator Sobel Test Kristopher J. Preacher

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a -0.096443	Sobel test: -0.55597355	0.08510546	0.57822894
b 0.490615	Aroian test: -0.54209758	0.08728388	0.58775129
s _a 0.172048	Goodman test: -0.57097269	0.08286978	0.56801816
s _b 0.112636	Reset all	Calculate	

Gambar 1. Hasil Sobel Test

Berdasarkan hasil Uji Sobel di atas, yang diolah menggunakan aplikasi online *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation (Interactive Mediation Tests)*, dan juga *Calculator Sobel Test* Kristopher J. Preacher, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Dari hasil uji Sobel untuk mediasi dengan variabel X1 menunjukkan nilai *Calculator Sobel Test*, nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,57822894 atau lebih besar dari 0,05 dengan nilai *test statistic sobel test* sebesar -0.55597355 atau berada dalam nilai kritis rentang -1.96 sampai 1.96 maka bisa disimpulkan bahwa H6 yang menyatakan bahwa *Kepuasan Kerja* memediasi hubungan antara *Budaya Organisasi* dan *Kinerja Pegawai* ditolak atau dengan kata lain *Kepuasan Kerja* tidak mampu memediasi hubungan antara *Budaya Organisasi* dan *Kinerja Pegawai*.

Tabel 10. Koefisien dan Standar Error

Variabel	Unstandardized	Std. Error
Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0.849001 (a)	0.152912 (sa)
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0.490615 (b)	0.112636 (sb)

Hasil *Calculator Sobel Test* Kristopher J. Preacher

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.849001	Sobel test: 3.42701986	0.12154369	0.00061024
b	0.490615	Aroian test: 3.39312153	0.12275794	0.00069101
s _a	0.152912	Goodman test: 3.46195488	0.12031717	0.00053627
s _b	0.112636	Reset all	Calculate	

Gambar 2. Hasil Sobel Test

Dari Berdasarkan menggunakan rumus hitung manual serta di uji menggunakan hasil *Calculator Sobel Test*, nilai p-value yang diperoleh sebesar 0,00061024 atau lebih kecil dari 0,05 dengan nilai *test statistic sobel test* sebesar 3.42701986 (lebih besar dari nilai kritis 1.96) maka bisa disimpulkan bahwa H7 yang menyatakan bahwa *Kepuasan Kerja* memediasi hubungan antara *Komitmen Organisasi* dan *Kinerja Pegawai* diterima atau dengan kata lain *Komitmen Organisasi* mampu untuk memediasi hubungan antara *Komitmen Organisasi* dan *Kinerja Pegawai*.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado. Hasil

penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Nilai signifikansi yang sangat signifikan secara statistik menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sangat penting. Dengan demikian, Bank Mandiri Manado dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperkuat budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu, Bank Mandiri Manado perlu mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado, dengan menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak, dan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado.
3. Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Mandiri Manado. hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja di Bank Mandiri Manado.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja di Bank Mandiri Manado. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka kepuasan kerja juga akan meningkat secara signifikan. Nilai signifikansi yang sangat signifikan secara statistik menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja sangat penting. Dengan demikian, Bank Mandiri Manado perlu meningkatkan komitmen organisasi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan merasa puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, meningkatkan komitmen organisasi pegawai merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi di Bank Mandiri Manado.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Nilai signifikansi yang sangat signifikan secara statistik

menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sangat penting.

Kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado karena kepuasan kerja secara langsung memengaruhi motivasi, dedikasi, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas mereka. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memberikan kontribusi terbaik mereka kepada organisasi. Hal ini terjadi karena kepuasan kerja menciptakan rasa nyaman dan keterlibatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan, sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal. Menurut Robbins dan Judge (2014), kepuasan kerja berkaitan dengan persepsi positif terhadap pekerjaan dan aspek-aspek yang terkait di dalamnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, komitmen yang kuat, serta tingkat absenteisme yang rendah, sehingga berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi

Dengan demikian, Bank Mandiri Manado perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi. Meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan hubungan interpersonal, dan memberikan penghargaan yang adil kepada pegawai. Dengan demikian, pegawai dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi terbaik mereka kepada organisasi, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

6. Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* tidak memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki peran sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hasil uji sobel menunjukkan bahwa nilai z dengan nilai signifikansi tidak signifikan yang berarti bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik.
7. Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif dalam memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja signifikan dan sangat signifikan secara statistik. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Menurut (Gumiwang & Soesatyo, 2016) pada penelitiannya menyatakan bahwa hubungan Kepuasan Kerja sebagai pemediasi mampu memediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai, karena koefisien pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Dengan demikian, meningkatkan komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Bank Mandiri Manado perlu meningkatkan komitmen organisasi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Strategi ini dapat dilakukan dengan memperkuat komitmen organisasi melalui pelatihan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir, sehingga pegawai dapat merasa lebih puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Bank Mandiri Manado. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi, maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Namun, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Bank Mandiri Manado perlu mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang positif serta meningkatkan komitmen organisasi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan hubungan interpersonal, dan memberikan penghargaan yang adil kepada pegawai. Selain itu, Bank Mandiri Manado juga perlu memperkuat komitmen organisasi melalui pelatihan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir, sehingga pegawai dapat merasa lebih puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, Bank Mandiri Manado dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, & Riduwan. (2020). *Rumus dan data dalam analisis statistik* (Edisi kelima). Bandung: Alfabeta.
- Alam, A. S. (2020). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Studi empiris pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta). Universitas Muhammadiyah Surakarta. <https://eprints.ums.ac.id/87161/11/NASKAH%20PUBLIKASI%20ANDRI.pdf>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aziz, N. (2019). Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan nasabah SMS banking pada Bank Nagari Cabang Pembantu RSUP DR M Djamil Padang. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/S3JVG>
- Barnes. (2003). Elemen kepercayaan. <http://barnes.blogspot.com/2011/04/elemen-kepercayaan.html>

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Bramson, R. (2005). *Customer loyalty 50*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djuremi, H. L. M., & Maria, M. M. (2016). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- Fauzi, M., Warso, M., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada Pegawai PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Ghozali, I. (2005). *Analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Desain penelitian kuantitatif dan kualitatif: Untuk akuntansi, bisnis, dan ilmu sosial lainnya*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses* (N. Adiarni, Trans.). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, H. (2008). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627–660.
- Heseel, N. T. (2007). *Manajemen publik*. Jakarta: Grasindo.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19–32.
- Jasfar, F. (2009). *Manajemen jasa: Pendekatan terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kasmir. (2004). *Bank dan lembaga keuangan lainnya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kotler, P. (2001). *Manajemen pemasaran: Analisis, perencanaan, implementasi, dan control*. Jakarta: PT Prehallindo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen pemasaran* (Jilid I, Edisi ke-13). Jakarta: Erlangga.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lupiyoadi, R., & Hamdani, A. (2001). *Manajemen pemasaran dan jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-10). Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Marlius, D. (2018). Loyalitas nasabah Bank Nagari Syariah Cabang Bukittinggi dilihat dari kualitas pelayanan. *Jurnal Pundi*, 1(3), 12–22. <https://doi.org/10.31575/jp.v1i3.60>
- Marshita, Z., & Putu, S. (2019). Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai bagian dana Bank Sultra Kendari. *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 5984–6001.
- Purnomo, P. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Putri, M. H. S., Agustina, T., Hariyono, T. A., & Jahri, M. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Sosial*. <https://embiss.com/index.php/embiss>
- Rijanto, A., & Mukaram. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(2).
- Rizki, S. S. (2021). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (Studi pada karyawan PDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen). <https://eprints.iain-surakarta.ac.id/971>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Indeks.
- Soedjono. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 22–47.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Tiza, M. F., & Susanti, F. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan: Studi kasus pada perusahaan JNE Cabang Padang. <https://doi.org/10.31227/osf.io/hx87m>
- Tjiptono, F. (2008). *Service management: Mewujudkan layanan prima*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ulfa, M., & Mayliza, R. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan PDAM Kota Padang. <https://doi.org/10.31219/osf.io/spmgv>
- Winarno, W., Hidayati, L. N., & Darmawati, A. (2015). Faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas perusahaan manufaktur yang listed di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Economia*, 11(2), 143–149.
- Winarsih. (2008). *Prinsip-prinsip kualitas pelayanan*. Jakarta.
- Yamit, Z. (2002). *Manajemen kualitas produk dan jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.