

Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional: Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Sektor Publik

Muhammad Solihin¹, Mahmud², Fahrul Mauzu³

^{1,2,3} Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompu, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Apr 23, 2026
Revised May 17, 2026
Accepted May 30, 2026

Keywords:

Budaya Organisasi
Kepuasan Kerja
Komitmen Organisasional
Kompensasi
Sektor Publik

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasional di sektor publik, dengan menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dinamika birokrasi pemerintahan yang kaku menuntut pendekatan yang berbeda dibandingkan sektor swasta dalam mempertahankan loyalitas aparaturnya. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal. Data primer dikumpulkan melalui metode sensus terhadap seluruh 77 pegawai pada badan pengelola keuangan dan aset daerah di Kabupaten Dompu. Analisis data dilakukan menggunakan metode pemodelan persamaan struktural. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sebaliknya, kompensasi terbukti tidak memiliki pengaruh langsung yang bermakna terhadap komitmen organisasional, namun memengaruhi kepuasan kerja secara kuat. Analisis mediasi mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh pada hubungan antara kompensasi dan komitmen, namun tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen. Kesimpulannya, komitmen aparatur di sektor publik secara langsung dibentuk oleh kekuatan norma budaya instansi, sementara kompensasi membutuhkan pemenuhan rasa kepuasan kerja sebagai perantara psikologis untuk dapat mengikat loyalitas pegawai secara kokoh.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Muhammad Solihin,
Manajemen,
Dompu, Jl. Syech Muhammad Lingkar Utara Bali 1 Dompu-NTB, Indonesia
Email: muhammadsolihinbm25@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset berharga yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Khususnya dalam organisasi sektor publik seperti Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Dompu, keberadaan pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki keterikatan psikologis yang kuat terhadap instansi menjadi sangat vital. Komitmen organisasi ini mencakup loyalitas karyawan, keterikatan emosional, serta keinginan mendalam untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara optimal. Sebagaimana dijelaskan oleh (Imran, 2023) dan (Mahmud et al., 2025), komitmen yang kuat menjadi landasan bagi pegawai untuk bekerja melampaui kewajiban dasar mereka demi kemajuan institusi.

Dalam konteks perilaku organisasi, komitmen berfungsi sebagai indikator utama untuk mengevaluasi ketahanan dan dedikasi karyawan. (Ramadandi, 2021) dan (Irwansyah et al., 2024) serta (Magniatun, 2025) menyoroti bahwa kurangnya komitmen organisasi berdampak negatif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pegawai dengan komitmen rendah sering kali

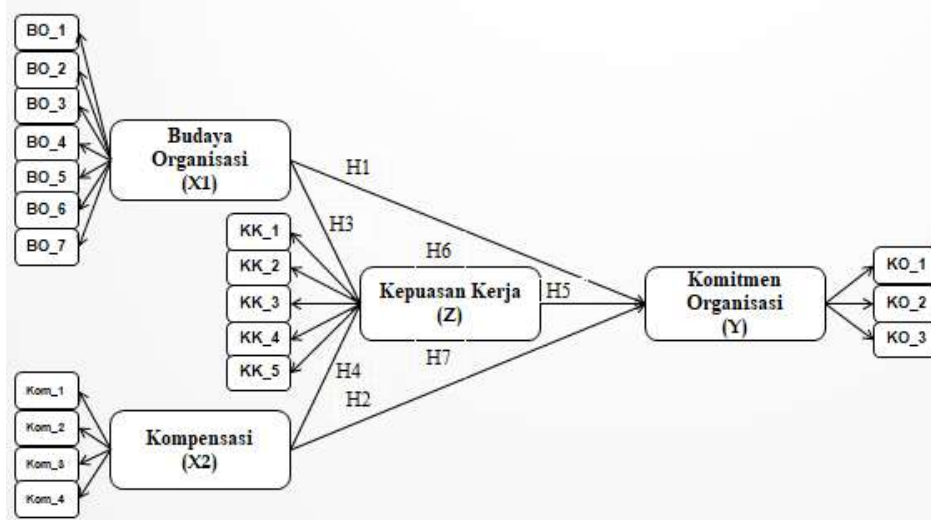
menunjukkan tingkat absensi tinggi, keinginan untuk keluar (*turnover intention*), dan pengabaian terhadap tujuan instansi, yang pada akhirnya mendegradasi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang membentuk komitmen tersebut sangat beragam, di antaranya adalah budaya organisasi dan sistem kompensasi. Budaya organisasi membentuk nilai dan norma kerja, sedangkan kompensasi merupakan elemen vital yang memengaruhi motivasi eksternal. (Nurwisda & Suciningtyas, 2022) menyatakan bahwa kompensasi yang adil menumbuhkan apresiasi kerja. Lebih lanjut, (Gandeguai, 2024) menekankan bahwa di sektor publik, kompensasi mencakup tunjangan kinerja yang idealnya berbanding lurus dengan beban kerja. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan remunerasi dapat memicu persepsi ketidakadilan yang merusak komitmen.

Relevansi faktor budaya organisasi terhadap perilaku kerja di wilayah Kabupaten Dompu telah dibuktikan secara empiris (Mahmud et al., 2024). Dalam studi yang berjudul "*Workplace Spirituality, Organizational Culture, and Employee Performance in Indonesian MSMEs*" dan etos kerja sebagai fondasi kinerja studi mediasi komitmen organisasi pada PT rangga eka pratama, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Lebih penting lagi, penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel mediasi yang efektif dalam menghubungkan budaya organisasi dengan komitmen organisasi di sektor UMKM Dompu. Temuan ini memberikan landasan empiris yang kuat bahwa mekanisme psikologis serupa berpotensi berlaku pada konteks tenaga kerja di wilayah yang sama. Sementara (Ningsih et al., 2025) berbeda pendapat dan menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tidak berperan sebagai mediasi.

Meskipun (Mahmud et al., 2024) telah memetakan jalur hubungan antara budaya, kepuasan, dan komitmen di Kabupaten Dompu, terdapat kesenjangan kontekstual dan variabel yang penting untuk diteliti lebih lanjut. Studi berfokus pada UMKM yang cenderung informal dan fleksibel. Dinamika ini berbeda dengan BPKAD sebagai instansi sektor publik yang birokratis dan terikat aturan ketat. Penelitian ini bertujuan menguji apakah model mediasi kepuasan kerja yang terbukti valid di sektor privat juga berlaku di sektor publik. Di sektor publik, di mana struktur gaji dan tunjangan diatur regulasi (seperti TPP), persepsi terhadap keadilan kompensasi sering kali menjadi determinan kepuasan kerja yang lebih dominan dibandingkan faktor spiritualitas semata.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada BPKAD Kabupaten Dompu. Penelitian ini mengisi celah literatur dengan mengadopsi kerangka mediasi yang telah teruji di daerah setempat (Mahmud et al., 2024) namun menerapkannya pada birokrasi pemerintahan dengan penekanan pada aspek kompensasi, guna memberikan implikasi praktis bagi strategi retensi pegawai di sektor publik.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber. Peneliti (2026)

2. METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif asosiatif kausal untuk menguji hubungan struktural serta mengkalkulasi besaran pengaruh langsung maupun tidak langsung (peran mediasi) antarvariabel. Lokus penelitian ditetapkan pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Dompu. Mengingat total populasi pegawai pada instansi tersebut terbatas pada 77 orang, penelitian ini menerapkan teknik *sampling jenuh* atau sensus (Sugiyono, 2019), di mana seluruh anggota populasi ditarik sebagai unit observasi. Langkah sensus ini diambil secara presisi guna memaksimalkan *statistical power* (Cohen, 1988) serta meminimalisasi *sampling error*, sehingga hasil pengujian kausalitas model struktural dapat digeneralisasi dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dan merepresentasikan kondisi riil di lapangan. Pengumpulan data primer dilakukan secara terstruktur melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala pengukuran interval berbasis skala Likert.

Data empiris yang telah dihimpun selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada keunggulannya yang sangat adaptif dalam mengestimasi model jalur (*path modeling*) yang kompleks termasuk pengujian peran mediasi kepuasan kerja terutama pada ukuran sampel yang relatif kecil ($N < 100$) tanpa menuntut asumsi distribusi normalitas data yang ketat (Henseler & Sarstedt, 2015; Hair et al., 2014; Ghazali, 2016). Untuk menjamin validitas konseptual instrumen kuesioner, operasionalisasi variabel diturunkan dari literatur manajemen sumber daya manusia baku terdiri atas variabel eksogen, mediasi, dan endogen.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel dan Indikator

Variabel	Kode	Indikator Pengukuran	Sumber
Budaya Organisasi (X1)	BO_1	Inovasi dan pengambilan risiko	(Robbins & Judge, 2016)
	BO_2	Perhatian pada detail	
	BO_3	Orientasi hasil	
	BO_4	Orientasi orang	
	BO_5	Orientasi tim	
	BO_6	Keagresifan	
	BO_7	Stabilitas	
Kepuasan Kerja (Z)	KK_1	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	(Luthans et al., 2008)
	KK_2	Gaji	
	KK_3	Kesempatan promosi	
	KK_4	Pengawasan (supervisi)	
	KK_5	Rekan kerja	
Komitmen Organisasional (Y)	KO_1	Komitmen Afektif	(Meyer, 1990)
	KO_2	Komitmen Kontinuans	
	KO_3	Komitmen Normatif	
Kompensasi (X2)	Kom_1	Gaji	(Hasibuan, 2016)
	Kom_2	Insentif	
	Kom_3	Tunjangan	
	Kom_4	Fasilitas	

Sumber. Berbagai Teori dan Penelitian Redahulu (2026)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Dompu, sebuah instansi sektor publik yang memegang peran vital dalam tata kelola keuangan dan aset pemerintahan daerah. Sebagai organisasi birokrasi yang terikat oleh hierarki dan regulasi ketat terutama terkait standar operasional kerja dan struktur kompensasi seperti Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) BPKAD Dompu memiliki dinamika lingkungan kerja yang khas dibandingkan sektor swasta. Adapun sasaran observasi dalam penelitian ini difokuskan pada keseluruhan aparatur pegawai di instansi tersebut yang berjumlah 77 orang, sehingga menjadikannya lokus yang sangat relevan untuk memotret bagaimana implementasi budaya organisasi dan sistem remunerasi formal mampu membentuk kepuasan kerja serta komitmen loyalitas para abdi negara.

Tabel 2: Hasil Pengujian *Measurement Model* (Outer Model)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted
Budaya Organisasi (X1)	BO_1	0,872	0,923	0,938	0,685
	BO_2	0,856			
	BO_3	0,858			
	BO_4	0,784			
	BO_5	0,779			
	BO_6	0,841			
	BO_7	0,799			
Kepuasan Kerja (Z)	KK_1	0,778	0,868	0,904	0,654
	KK_2	0,846			
	KK_3	0,829			
	KK_4	0,812			
	KK_5	0,778			
Komitmen Organisasi (Y)	KO_1	0,834	0,868	0,920	0,793
	KO_2	0,914			
	KO_3	0,921			
Kompensasi (X2)	Kom_1	0,867	0,889	0,923	0,749
	Kom_2	0,868			
	Kom_3	0,854			
	Kom_4	0,874			

Sumber. Output SEM-PLS (2026)

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh instrumen terbukti valid dan reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *outer loading* > 0,70, AVE > 0,50, serta *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) > 0,70. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi standar (Hair et al., 2018) dan layak dilanjutkan untuk pengujian model struktural.

Tabel 3. Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kompensasi
Budaya Organisasi	0,828			
Kepuasan Kerja	0,743	0,809		
Komitmen Organisasi	0,769	0,759	0,890	
Kompensasi	0,694	0,796	0,693	0,866

Sumber. Output SEM-PLS (2026)

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh instrumen telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* / AVE (nilai diagonal) pada setiap variabel yang angkanya lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan variabel lain dalam model (Fornell & Larcker, 1981). Temuan ini menegaskan bahwa setiap variabel (Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen, dan Kompensasi) bersifat unik, tidak tumpang tindih, dan mengukur konsep yang benar-benar berbeda secara empiris.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Kategori
Kepuasan Kerja	0,704	0,696	Moderat menuju substansial
Komitmen Organisasi	0,675	0,661	

Sumber. Output SEM-PLS (2026)

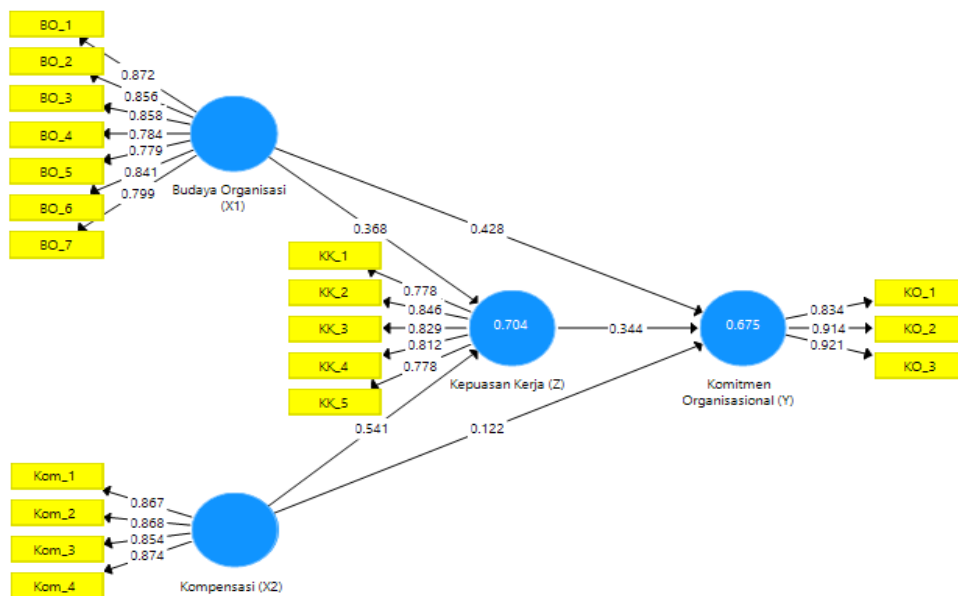
Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan 70,4% varians pada Kepuasan Kerja (Z) dan 67,5% varians pada Komitmen Organisasi (Y). Merujuk pada kriteria standar evaluasi PLS-SEM (Hair et al., 2018), nilai *R-Square* yang berada di rentang 0,50 hingga 0,75 mengindikasikan bahwa model struktural ini memiliki kemampuan prediktif atau daya penjabar (*explanatory power*) tingkat moderat menuju substansial (kuat).

Tabel 5. Nilai F-Square

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kompensasi
Budaya Organisasi		0,237	0,236	
Kepuasan Kerja			0,108	
Komitmen Organisasi				
Kompensasi		0,512	0,016	

Sumber. Output SEM-PLS (2026)

Berdasarkan standar ukuran pengaruh (f^2) (Cohen, 1988), Tabel 5 menunjukkan bahwa Kompensasi memberikan efek prediktif yang besar terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, Budaya Organisasi memberikan efek menengah terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional.



Gambar 2. Analisis Jalur

Sumber. Output SEM-PLS (2026)

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hip	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
Hubungan Langsung					
H1	Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	0,428	3,357	0,001	Diterima
H2	Kompensasi → Komitmen Organisasional	0,122	0,827	0,409	Ditolak
H3	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,368	3,535	0,000	Diterima
H4	Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,541	5,433	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,344	2,250	0,025	Diterima
Hubungan Mediasi					
H6	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,127	1,869	0,062	Ditolak
H7	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,186	1,995	0,047	Diterima

Sumber. Output SEM-PLS (2026)

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional secara langsung (p-value 0,001 < 0,05). Nilai *Original*

Sample sebesar 0,428 mengindikasikan bahwa semakin kuat implementasi budaya organisasi di BPKAD Kabupaten Dompu seperti orientasi tim, stabilitas, dan perhatian pada detail maka akan semakin tinggi pula tingkat loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap institusi. Temuan ini mengonfirmasi *Grand Theory* Perilaku Organisasi dari (Robbins & Judge, 2016) yang mempostulatkan bahwa budaya yang kuat akan menanamkan nilai-nilai inti secara mendalam dan diterima luas oleh anggotanya, sehingga memicu kohesivitas dan komitmen afektif yang tinggi.

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Mahmud et al. (2024) (Mahmud et al., 2024) dan (Imran, 2023) yang membuktikan bahwa norma kerja yang kondusif menjadi landasan pegawai untuk bekerja melampaui kewajiban dasar mereka. Hasil ini secara tegas membantah temuan (Ningsih et al., 2025) yang menyatakan bahwa faktor-faktor organisasional tidak berpengaruh terhadap komitmen. Lebih lanjut, konsistensi hasil ini didukung oleh studi (Zulkifli, 2014) yang menemukan bahwa pada sektor birokrasi pemerintahan, budaya kepatuhan dan stabilitas birokrasi merupakan penggerak utama lahirnya komitmen normatif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional

Berbeda dengan ekspektasi awal, hasil analisis membuktikan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional ($p\text{-value } 0,409 > 0,05$). Temuan ini juga diperkuat oleh nilai ukuran pengaruh (*f-square*) kompensasi terhadap komitmen yang tergolong sangat lemah (0,016). Hal ini menunjukkan bahwa besaran gaji, insentif, atau fasilitas tidak serta-merta mampu menciptakan loyalitas jangka panjang atau mencegah *turnover intention* secara langsung di lingkungan BPKAD. Karakteristik birokrasi di sektor publik di mana struktur remunerasi dan tunjangan telah diatur secara kaku oleh regulasi pemerintah pusat maupun daerah menyebabkan nominal kompensasi dianggap sebagai hak normatif (kewajiban instansi), bukan instrumen pengikat emosional.

Temuan ini memberikan perspektif baru karena bertentangan dengan temuan umum di sektor swasta oleh (Ramadandi, 2021) yang menemukan bahwa *reward* langsung mengikat komitmen karyawan. Namun, hasil ini sangat rasional jika ditinjau menggunakan *Two-Factor Theory* dari Frederick Herzberg. Herzberg mengklasifikasikan kompensasi (gaji) semata-mata sebagai *hygiene factor* yakni faktor yang jika tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan, namun kehadirannya tidak secara otomatis memotivasi atau menciptakan komitmen kuat. Studi empiris dari (Handoko & Rambe, 2018) membuktikan fenomena serupa, di mana kelayakan kompensasi tidak secara langsung mengikat komitmen organisasional pegawai, melainkan membutuhkan kepuasan kerja sebagai variabel perantara psikologis.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian pada hipotesis ketiga mengonfirmasi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$). Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,368, terbukti bahwa lingkungan kerja yang berorientasi pada penghargaan terhadap orang dan pendelegasian tim mampu menciptakan iklim psikologis yang positif bagi para pegawai BPKAD Dompu. Budaya organisasi memfasilitasi kejelasan peran dan dukungan sosial antar rekan kerja, yang merupakan indikator fundamental pembentuk kepuasan atas pekerjaan itu sendiri sebagaimana dikonseptualisasikan oleh (Luthans et al., 2008).

Dukungan empiris atas temuan ini selaras dengan penelitian Mahmud et al. (2024) yang menemukan bahwa spiritualitas dan budaya di tempat kerja menumbuhkan rasa nyaman dan kepuasan kerja di kalangan tenaga kerja Dompu. Temuan ini juga melengkapi kajian (Irwansyah et al., 2024) yang menyoroti iklim organisasi sebagai determinan kepuasan operasional. Penelitian oleh (Schein, 2005) dalam teori budaya organisasinya juga menegaskan bahwa ketika nilai-nilai individu kongruen (selaras) dengan nilai instansi, karyawan akan mengalami tingkat kepuasan intrinsik yang jauh lebih tinggi dalam menjalankan rutinitas hariannya.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi adalah prediktor yang sangat kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$). Fakta menarik terlihat dari nilai *f-square* sebesar 0,512, yang mengartikan bahwa kompensasi memberikan efek prediktif dengan kategori "besar"

terhadap tingkat kepuasan pegawai. Hal ini mengonfirmasi argumentasi awal bahwa di sektor publik, persepsi keadilan terhadap kompensasi khususnya porsi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang idealnya proporsional dengan beban tugas merupakan elemen paling dominan dalam menentukan apakah pegawai merasa puas atau tidak atas jerih payah mereka.

Kondisi ini mendukung teori kompensasi dari (Hasibuan, 2016) dan penelitian empiris (Nurwisda & Suciningtyas, 2022) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang rasional dan adil memicu apresiasi internal pegawai. Temuan ini memperkuat bukti relevansi faktor finansial di pemerintahan daerah, sejalan dengan studi (Gandeguai, 2024). Menariknya, jika dibandingkan dengan riset-riset birokrasi klasik (Dwiyanto, 2006) yang kerap mendengungkan bahwa PNS dimotivasi utamanya oleh "pengabdian masyarakat", hasil di BPKAD Dompus ini justru menunjukkan pergeseran rasionalitas. Aparatur modern sangat mementingkan ekuilibrium antara beban kerja administratif yang tinggi dengan remunerasi finansial untuk dapat mencapai kepuasan paripurna.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis kelima terbukti dapat diterima, di mana kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ($p\text{-value } 0,025 < 0,05$). Hubungan ini memperjelas konsep (Meyer, 1990) mengenai komitmen afektif dan kontinuans, pegawai yang merasa terpenuhi ekspektasinya (baik dari sisi gaji, atasan, maupun rekan kerja) secara alamiah akan membalas budi institusinya dengan tingkat dedikasi yang lebih tinggi. Kepuasan kerja memicu terbentuknya ikatan psikologis yang mencegah keinginan pegawai untuk beralih instansi (*turnover*) atau melakukan absensi pasif.

Temuan ini selaras dan memvalidasi model yang dikembangkan oleh (Imran, 2023) di sektor perbankan, membuktikan bahwa mekanisme psikologis serupa juga berlaku kokoh di birokrasi publik BPKAD Dompus. Namun, studi ini mematahkan pesimisme dalam penelitian (Ningsih., 2025) yang meragukan peran vital variabel kepuasan. Merujuk pada penelitian (Colquitt, 2015) tentang keadilan organisasional, terlihat jelas bahwa kepuasan berfungsi sebagai "lem" yang merekatkan evaluasi kognitif pegawai terhadap pekerjaannya dengan tindakan afektif berupa komitmen untuk bertahan membela instansinya.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja antara Budaya Organisasi dan Komitmen (Ditolak)

Uji peran mediasi pada hipotesis keenam memberikan hasil yang menarik karena ternyata ditolak ($p\text{-value } 0,062 > 0,05$). Berdasarkan data empiris, kepuasan kerja gagal memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Kegagalan ini disebabkan karena jalur langsung dari budaya ke komitmen (H1) sudah sangat kuat secara mandiri. Artinya, di lingkungan BPKAD Dompus, internalisasi nilai, stabilitas, dan aturan institusi secara otomatis langsung membentuk loyalitas normatif aparatur, tanpa mereka harus melalui fase "merasa puas" secara komprehensif terlebih dahulu.

Penolakan hipotesis ini menandakan adanya kesenjangan kontekstual yang esensial jika disandingkan dengan hasil studi (Mahmud., 2024) pada sektor UMKM di wilayah yang sama. Pada sektor UMKM privat yang fleksibel, komitmen baru muncul setelah karyawan diakomodasi kepuasannya. Sebaliknya, pada birokrasi publik BPKAD yang kaku dan tersistem, budaya kepatuhan adalah doktrin struktural. Temuan ini sangat relevan dengan teori Hofstede mengenai budaya *High Power Distance*, di mana pegawai di instansi pemerintah terbiasa memiliki komitmen hierarkis yang tinggi terhadap budayanya secara *default*, terlepas dari tingkat kepuasan afektif pribadinya.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja antara Kompensasi dan Komitmen (Diterima)

Berkebalikan dengan H6, hipotesis ketujuh mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja sukses menjadi variabel mediasi yang signifikan ($p\text{-value } 0,047 < 0,05$) dalam menghubungkan kompensasi dengan komitmen organisasional. Mengingat pengaruh langsung kompensasi ke komitmen (H2) sebelumnya ditolak (tidak signifikan), fenomena ini mengindikasikan terjadinya mekanisme *Full Mediation* (Mediasi Sempurna). Artinya, kompensasi finansial tidak bisa menciptakan loyalitas jika tidak terlebih dahulu diterjemahkan ke dalam rasa kepuasan kerja (perasaan dihargai, keadilan tunjangan, ketercukupan hidup).

Temuan fundamental ini menjawab tujuan utama penelitian, yakni membuktikan bahwa persepsi keadilan remunerasi di birokrasi pemerintahan bertindak sebagai determinan penggerak

kepuasan kerja yang berujung pada retensi pegawai. Hasil ini mendukung kerangka konseptual yang diusung oleh (Nurwisda & Suciningtyas, 2022) secara utuh dan (Winarsih, 2025). Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang tidak mempertimbangkan mediasi secara parsial murni seperti (Ramadandi, 2021), studi ini menawarkan kebaruan empiris: bagi instansi sektor publik BPKAD Kabupaten Dompu, menaikkan insentif saja akan sia-sia (*waste of budget*) jika skema distribusinya tidak dikelola secara transparan dan berkeadilan untuk terlebih dahulu memastikan terwujudnya instrumen kepuasan di benak para aparatur.

4. KESIMPULAN

Budaya organisasi yang kuat secara langsung mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus membangun komitmen organisasional aparatur secara kokoh. Sebaliknya, sistem kompensasi finansial tidak serta-merta mengikat loyalitas pegawai secara langsung, melainkan mutlak membutuhkan kepuasan kerja sebagai variabel perantara yang efektif (mediasi penuh). Oleh karena itu, strategi esensial untuk mengoptimalkan retensi dan dedikasi aparatur di sektor publik tidak bisa sekadar mengandalkan nominal insentif, melainkan harus berfokus pada pemenuhan rasa keadilan remunerasi yang memicu kepuasan intrinsik, sembari terus merawat nilai-nilai budaya kerja birokrasi yang positif.

REFERENSI

- Cohen. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). *Justice, Fairness, and Employee Reactions*. December 2014, 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Edgar Schein. (2005). Organisation, culture and leadership. *Construction Project Management: An Integrated Approach*, 119–156. <https://doi.org/10.4324/9780203006986>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gandeguai, et al. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik pada Badan Kepegawaian. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3), 41–58.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program. *Edisi Ketujuh*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Imran. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar*.
- Irwansyah, Siti Nurhalizah, Ega Saiful Subhan, M. (2024). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada tk it ibnu hajar dompu. *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UNP Kediri PENGARUH*, 9, 554–564.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Magniatun. (2025). Peran Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Komitmen Organisasi sebagai Mediator. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2). <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i2.1244>
- Mahmud, Budi Eko, Imam Mukhlis, S. (2024). Workplace Spirituality, Organizational Culture, and Employee Performance in Indonesian MSMEs: Examining the Mediating Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(7), 362–394. <https://doi.org/10.33168/jliss.2024.0719>
- Mahmud; Ega Saiful Subhan; Paroli. (2025). The Influence of Transformational Leadership Style and Organisational Culture on Employee Performance Mediated by Organisational Commitment. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(3), 771–795. http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2025.v15i3.006
- Meyer, A. (1990). Organizational Commitment. In *Work Orientations* (pp. 124–146). <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>

- Nurkomala Ningsih, Mahmud, F. M. (2025). *Etos Kerja sebagai Fondasi Kinerja : Studi Mediasi Komitmen Organisasi pada PT Ranga Eka Pratama*. 8(2), 587–598.
- Nurwisda, D., & Suciningtyas, S. (2022). The Influence of Work Motivation , Compensation and Organizational Culture On Organizational Commitment Through Job Satisfaction As A Mediating Variable. *Return Studi of Management, Economic and Business*, 162–168.
- Ramadandi, M. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Waletindo Setia Persada Pekan Baru*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior 18TH Edition*.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F., J. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Metode Penelitian Sugiyono. In *Metode Penelitian*.
- Winarsih, N. (2025). Budaya Organisasi , Kepuasan , dan Komitmen sebagai Fondasi OCB : Studi Empiris pada Pegadaian Dompus. *BERNIAGA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 15–26.
- Zulkifli T, Paranoan, A. D. (2014). Hubungan Budaya Kerja Dengan Komitmen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Rumah Sakit Jiwa Daerah Atma Husada Mahakam. *Jurnal Administrative Reform*, 2(2), 138–148. <https://doi.org/10.52239/jar.v2i2.506>