



Model Pengaruh Keterlibatan Istri Prajurit dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya melalui Komitmen Organisasi

Julia Indah Akbar¹, Masydzulhak Djamil²

Universitas Paramadina, Indonesia

Email Korespondensi : julia.indah@students.paramadina.ac.id, masydzulhak.djamil@paramadina.ac.id.

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 01 Juni 2026

ABSTRACT

The Jalasenastri organization, as an organization for the wives of Indonesian Navy soldiers, plays a strategic role in supporting the welfare of soldiers' families and the success of the military institution's duties. The effectiveness of Jalasenastri's organizational performance is influenced by various factors, including the level of member involvement and organizational culture, which in practice do not always produce optimal results. This study aims to analyze the influence of the level of involvement of soldiers' wives and organizational culture on the organizational performance of Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya, with organizational commitment as a mediating variable. This study used a quantitative explanatory approach with a survey method. Data were collected through a five-point Likert-scale closed-ended questionnaire distributed to active members of Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya using a purposive sampling technique. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 3 software. The results indicate that the level of involvement does not have a direct and significant effect on organizational performance. Conversely, organizational culture and organizational commitment have a positive and significant effect on organizational performance. Furthermore, the level of involvement and organizational culture have a positive and significant effect on organizational commitment. Another important finding indicates that organizational commitment acts as a significant mediating variable in the relationship between level of engagement and organizational performance, as well as between organizational culture and organizational performance. This study concludes that improving the organizational performance of Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya does not solely depend on member engagement, but is more determined by strengthening organizational culture and internalizing that engagement into organizational commitment. The results of this study are expected to provide theoretical contributions to the study of organizational behavior and practical implications for the sustainable management and development of military family-based social organizations.

Keywords: Level of Engagement, Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Performance, Jalasenastri

ABSTRAK

Organisasi Jalasenastri sebagai organisasi istri prajurit TNI Angkatan Laut memiliki peran strategis dalam mendukung kesejahteraan keluarga prajurit serta keberhasilan tugas institusi militer. Efektivitas kinerja organisasi Jalasenastri dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya tingkat keterlibatan anggota dan budaya organisasi, yang dalam praktiknya belum selalu menunjukkan hasil yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

pengaruh tingkat keterlibatan istri prajurit dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin yang disebarkan kepada anggota aktif Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, tingkat keterlibatan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan penting lainnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara tingkat keterlibatan dan kinerja organisasi, serta antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja organisasi Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya tidak hanya bergantung pada keterlibatan anggota, tetapi lebih ditentukan oleh penguatan budaya organisasi dan internalisasi keterlibatan tersebut ke dalam komitmen organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam kajian perilaku organisasi serta implikasi praktis bagi pengelolaan dan pengembangan organisasi sosial berbasis keluarga militer secara berkelanjutan.

Kata Kunci : *Tingkat Keterlibatan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Organisasi, Jalasenastri*

PENDAHULUAN

Organisasi Jalasenastri merupakan wadah organisasi wanita di lingkungan TNI Angkatan Laut yang beranggotakan istri prajurit aktif dan memiliki peran strategis dalam mendukung kesejahteraan prajurit serta mempererat hubungan sosial antaranggota. Dalam pelaksanaannya, organisasi ini tidak hanya bersifat seremonial, tetapi juga berlandaskan nilai, norma, dan budaya organisasi yang membentuk perilaku dan interaksi anggota. Oleh karena itu, efektivitas dan kinerja organisasi Jalasenastri menjadi aspek penting, khususnya pada Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya yang memiliki kompleksitas keanggotaan yang tinggi. Tingkat keterlibatan anggota menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena mencerminkan partisipasi aktif, rasa memiliki, dan tanggung jawab terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2019). Teori keterlibatan organisasi juga menegaskan bahwa individu yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung memiliki motivasi dan kontribusi yang lebih tinggi terhadap kinerja organisasi (Kahn, 1990; Saks, 2006).

Selain keterlibatan, budaya organisasi memiliki peran penting sebagai sistem nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku anggota. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keselarasan tujuan serta meningkatkan efektivitas organisasi (Schein, 2017). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komitmen anggota, terutama dalam organisasi sosial berbasis militer (Rahmawati, 2021; Wulandari & Arifin, 2020). Di sisi lain, komitmen organisasi merupakan faktor psikologis yang

memperkuat keterikatan individu terhadap organisasi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Meyer & Allen, 1991; Luthans, 2011). Dalam konteks ini, komitmen organisasi dipandang sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara keterlibatan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Namun demikian, fenomena empiris di Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya menunjukkan adanya variasi tingkat keterlibatan anggota, belum optimalnya internalisasi budaya organisasi, serta ketidakkonsistenan capaian kinerja organisasi. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung menempatkan keterlibatan dan budaya organisasi sebagai faktor langsung terhadap kinerja tanpa mengkaji mekanisme mediasi secara mendalam. Secara metodologis, sebagian besar studi masih menggunakan pendekatan analisis linier sederhana, sehingga belum mampu menjelaskan hubungan simultan antar variabel secara komprehensif. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian baik secara konseptual maupun metodologis (Djamil, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*state of the art*) dalam mengintegrasikan variabel keterlibatan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi dalam satu model struktural berbasis Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat keterlibatan istri prajurit dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu perilaku organisasi serta kontribusi praktis dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi sosial di lingkungan TNI Angkatan Laut.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi sendiri dipahami sebagai suatu sistem terstruktur yang terdiri dari individu-individu yang bekerja sama secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019; Hasibuan, 2017). Kinerja organisasi mencerminkan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya (Moehariono, 2012; Suharto, 2014). Secara konseptual, kinerja organisasi juga diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki (Kaplan & Norton, 2001; Daft, 2000).

Dalam perspektif empiris, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, keterlibatan anggota, serta sistem organisasi yang mendukung (Govender & Bussin, 2020). Hal ini diperkuat oleh penelitian **Djamil (2023)** yang menyatakan bahwa faktor perilaku organisasi dan komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural, tetapi juga oleh faktor psikologis dan perilaku anggota organisasi.

Tingkat Keterlibatan

Tingkat keterlibatan (work engagement) merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan sejauh mana individu terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam aktivitas organisasi. Teori Job Demands-Resources (JD-R) menjelaskan bahwa keterlibatan muncul כאשר individu memiliki sumber daya kerja yang memadai sehingga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja (Hossan et al., 2024). Individu dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung memiliki semangat, dedikasi, dan penyerapan yang kuat dalam pekerjaannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja (Saks, 2006).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan komitmen anggota (Savitri et al., 2023; Nurhidayati et al., 2023). Dalam konteks organisasi sosial, keterlibatan juga mencakup partisipasi aktif, kontribusi ide, serta interaksi antaranggota (Bilalli et al., 2023). Penelitian **Djamil (2023)** juga menegaskan bahwa keterlibatan dan perilaku anggota organisasi berkontribusi terhadap peningkatan komitmen yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan menjadi faktor penting dalam membangun organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku (Robbins & Judge, 2019). Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran kelompok dalam menghadapi masalah adaptasi dan integrasi, yang kemudian diwariskan kepada anggota sebagai cara yang tepat dalam berpikir dan bertindak.

Dalam perkembangan teori modern, budaya organisasi dipandang sebagai faktor strategis yang memengaruhi kinerja dan komitmen organisasi. Denison et al. (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui keterlibatan, konsistensi, dan kemampuan adaptasi. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja dan komitmen anggota (Widodo & Silitonga, 2021). Selain itu, **Djamil (2023)** menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu memperkuat komitmen anggota dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Dalam organisasi sosial, budaya organisasi menjadi faktor penting karena berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan anggota dengan latar belakang yang beragam serta mendorong terciptanya solidaritas dan kerja sama.

Komitmen Organisasi

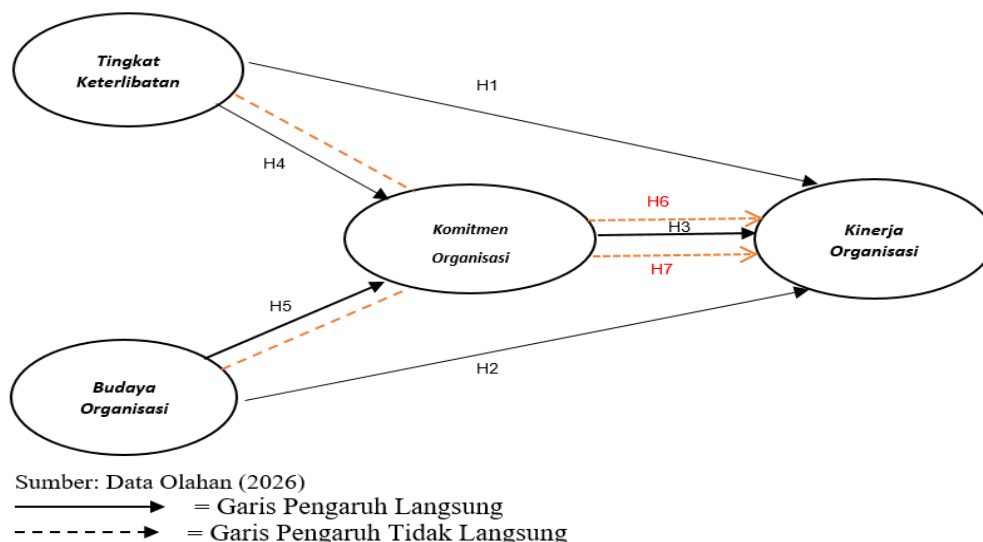
Komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1991; Kreitner & Kinicki, 2014). Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment yang mencerminkan hubungan emosional, kebutuhan, serta kewajiban individu terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1990).

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karena individu yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih optimal

dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Mathieu & Zajac, 1990). Penelitian empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi (Hanaysha, 2016). Selain itu, **Djamil (2023)** menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor perilaku organisasi dan kinerja.

Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya berfungsi sebagai outcome dari keterlibatan dan budaya organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian merupakan landasan konseptual yang menggambarkan alur berpikir peneliti dalam menghubungkan teori, konsep, serta fakta empiris terhadap permasalahan yang diteliti. Adapun kerangka pemikiran yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan penelitian ini agar pembahasan tetap terarah dan sesuai dengan rumusan masalah adalah seperti pada gambar dibawah ini.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis serta menguji hubungan kausal antara tingkat keterlibatan istri prajurit dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik, sehingga mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel penelitian. Desain eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Creswell, 2014). Penelitian dilaksanakan pada organisasi Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya selama periode Desember 2025 hingga Februari 2026.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota aktif Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive*

sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden dalam penelitian ini meliputi anggota aktif Jalasenastris yang telah mengikuti kegiatan organisasi minimal satu tahun, aktif dalam kegiatan organisasi, serta bersedia menjadi responden penelitian. Teknik ini dipilih agar responden yang terlibat benar-benar memahami kondisi organisasi dan mampu memberikan informasi yang relevan sesuai dengan variabel yang diteliti. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan mempertimbangkan ketentuan analisis SEM-PLS, yaitu minimal lima hingga sepuluh kali jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian (Hair et al., 2019).

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden. Kuesioner disusun secara sistematis berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks organisasi Jalasenastris. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 5 poin, dengan rentang nilai 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju, untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel tingkat keterlibatan istri prajurit, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja organisasi (Sekaran & Bougie, 2019). Sebelum penyebaran kuesioner secara luas, dilakukan uji coba instrumen (*pilot test*) kepada sejumlah responden untuk memastikan kejelasan item pernyataan serta menguji validitas dan reliabilitas awal instrumen penelitian.

Variabel tingkat keterlibatan istri prajurit diukur melalui indikator partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, kontribusi dalam pelaksanaan program kerja, kehadiran dalam kegiatan organisasi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan organisasi. Variabel budaya organisasi diukur melalui indikator nilai bersama, norma organisasi, komunikasi organisasi, kerja sama antaranggota, serta kedisiplinan organisasi. Selanjutnya, variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Adapun variabel kinerja organisasi diukur melalui efektivitas pelaksanaan program, pencapaian tujuan organisasi, kualitas pelayanan organisasi, serta produktivitas kegiatan organisasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan yang kompleks antara variabel laten secara simultan, baik hubungan langsung maupun hubungan mediasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal dan dapat digunakan pada ukuran sampel relatif kecil (Hair et al., 2019). Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Selanjutnya, validitas diskriminan diuji menggunakan nilai *cross loading* dan kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan bahwa setiap konstruk

memiliki tingkat diskriminasi yang baik terhadap konstruk lainnya. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dengan nilai minimal 0,70 sebagai indikator reliabilitas yang baik (Ghozali & Latan, 2015).

Tahap berikutnya adalah evaluasi *inner model* yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistics*, dan *p-values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, penelitian ini juga mengevaluasi nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta nilai *predictive relevance* (Q^2) untuk mengukur relevansi prediktif model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 dan Q^2 , maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti (Hair et al., 2019).

Untuk mendukung kualitas penelitian, peneliti juga menerapkan prinsip etika penelitian dengan menjaga kerahasiaan identitas responden, memberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian sebelum pengisian kuesioner, serta memastikan bahwa partisipasi responden dilakukan secara sukarela. Dengan metode penelitian ini, diharapkan penelitian mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh tingkat keterlibatan istri prajurit dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya melalui peran mediasi komitmen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian secara deskriptif menunjukkan bahwa karakteristik responden didominasi oleh kelompok usia produktif 35–45 tahun (47,2%), dengan tingkat pendidikan mayoritas S1 (43,2%), beragama Islam (91,2%), serta sebagian besar menjabat sebagai pengurus organisasi (52%). Komposisi ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat kedewasaan, pengalaman organisasi, serta kapasitas intelektual yang memadai dalam memahami dinamika organisasi Jalasenastri. Dominasi pengurus dalam sampel juga memperkuat kualitas data, karena responden memiliki keterlibatan langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan program organisasi, sehingga persepsi yang diberikan cenderung lebih komprehensif dan reflektif terhadap kondisi organisasi.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, variabel tingkat keterlibatan menunjukkan nilai rata-rata 4,11 yang termasuk kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa anggota Jalasenastri Pasmars 2 Surabaya secara umum memiliki keterlibatan yang tinggi dalam kegiatan organisasi, terutama dalam aspek hubungan sosial dan komunikasi, yang tercermin dari skor tertinggi pada indikator membangun hubungan positif (4,59). Namun demikian, aspek inisiatif dalam mengusulkan program kerja baru masih relatif lebih rendah (3,54), yang menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam mendorong partisipasi yang lebih proaktif dan inovatif dari anggota.

Variabel budaya organisasi memperoleh nilai rata-rata 4,43 yang juga berada dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan praktik

organisasi telah dipahami dan diinternalisasi dengan baik oleh anggota. Indikator tertinggi terdapat pada kepatuhan terhadap nilai dan norma organisasi (4,53), yang mencerminkan kuatnya budaya kolektif dan kedisiplinan dalam organisasi. Meskipun demikian, indikator pengembangan anggota memiliki skor relatif lebih rendah (4,38), yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam aspek pemberdayaan dan pengembangan kapasitas individu agar budaya organisasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga adaptif.

Selanjutnya, variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,50 (sangat baik), yang mengindikasikan adanya keterikatan emosional dan loyalitas yang kuat dari anggota terhadap organisasi. Rasa bangga sebagai bagian dari organisasi menjadi indikator dominan (4,68), yang mencerminkan kuatnya komitmen afektif anggota. Namun, keinginan untuk terus berpartisipasi memiliki skor relatif lebih rendah (4,28), yang mengindikasikan bahwa meskipun komitmen tinggi, masih terdapat tantangan dalam menjaga konsistensi partisipasi anggota secara berkelanjutan.

Adapun variabel kinerja organisasi memperoleh nilai rata-rata 4,34 (sangat baik), yang menunjukkan bahwa secara umum organisasi telah mampu menjalankan program kerja secara efektif dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikator tertinggi terdapat pada pelaksanaan program sesuai rencana (4,38), sedangkan indikator terendah terdapat pada peningkatan partisipasi anggota (4,29). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kinerja organisasi sudah optimal, peningkatan partisipasi anggota masih menjadi tantangan yang perlu diperhatikan untuk menjaga keberlanjutan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini menunjukkan bahwa organisasi Jalasenastri Pasmar 2 Surabaya memiliki fondasi yang kuat dalam hal budaya organisasi dan komitmen anggota, yang didukung oleh tingkat keterlibatan yang tinggi. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam mendorong inisiatif anggota dan keberlanjutan partisipasi, agar kinerja organisasi dapat semakin optimal dan merata. Temuan ini sekaligus mengindikasikan adanya hubungan potensial antar variabel yang akan diuji lebih lanjut pada analisis inferensial.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan pendekatan SEM-PLS menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antar variabel signifikan. Temuan utama memperlihatkan bahwa **tingkat keterlibatan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi**, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi. Sebaliknya, **budaya organisasi dan komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi**.

Tidak signifikannya pengaruh langsung keterlibatan terhadap kinerja mengindikasikan bahwa keterlibatan anggota belum sepenuhnya terkonversi menjadi output kinerja yang nyata. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keterlibatan (engagement) tidak selalu berdampak langsung pada kinerja tanpa adanya faktor psikologis pendukung seperti komitmen (Robbins & Judge, 2019).

Di sisi lain, budaya organisasi menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap kinerja organisasi ($\beta = 0,641$). Hal ini menegaskan bahwa nilai, norma, dan praktik organisasi yang kuat mampu menjadi pengarah perilaku anggota dalam

mencapai tujuan organisasi secara efektif (Armstrong, 2020). Selain itu, komitmen organisasi juga berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang menunjukkan pentingnya keterikatan emosional dan loyalitas anggota dalam organisasi.

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa **komitmen organisasi berperan sebagai mediator signifikan** dalam hubungan antara keterlibatan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, keterlibatan dan budaya organisasi akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila mampu memperkuat komitmen anggota terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting dalam perspektif perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Pertama, **keterlibatan anggota tidak secara langsung meningkatkan kinerja organisasi**, namun berperan sebagai faktor awal (antecedent) yang membentuk komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi sosial seperti Jalasenastri, keterlibatan lebih bersifat sosial-partisipatif dan belum sepenuhnya strategis dalam memengaruhi kinerja. Temuan ini memperkuat konsep bahwa engagement perlu diinternalisasi menjadi komitmen agar berdampak pada kinerja (Meyer & Allen, 1991).

Kedua, **budaya organisasi terbukti sebagai faktor paling dominan** dalam meningkatkan kinerja. Budaya yang kuat mampu menciptakan keselarasan nilai, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat kontrol sosial dalam organisasi. Dalam organisasi berbasis kolektif, budaya berfungsi sebagai mekanisme pengendali perilaku yang efektif tanpa bergantung sepenuhnya pada aturan formal (Denison et al., 2020).

Ketiga, **komitmen organisasi memiliki peran strategis sebagai variabel kunci** yang menjembatani hubungan antara variabel independen dan kinerja organisasi. Komitmen yang tinggi mendorong anggota untuk berkontribusi lebih optimal, menunjukkan loyalitas, serta menjaga keberlangsungan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori komitmen afektif yang menekankan pentingnya keterikatan emosional dalam meningkatkan kinerja (Mowday et al., 1979).

Keempat, hasil mediasi menunjukkan bahwa **pendekatan peningkatan kinerja organisasi harus dilakukan secara tidak langsung melalui penguatan komitmen organisasi**. Dengan kata lain, strategi organisasi sebaiknya difokuskan pada peningkatan keterlibatan yang bermakna dan penguatan budaya organisasi agar mampu membangun komitmen anggota secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa dalam organisasi sosial semi-formal, **kinerja organisasi lebih dipengaruhi oleh faktor kolektif (budaya dan komitmen) dibandingkan faktor individual (keterlibatan)**. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi perlu mengedepankan pendekatan yang holistik melalui penguatan budaya, kepemimpinan, serta internalisasi nilai organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi, serta secara tidak langsung oleh tingkat keterlibatan melalui peran mediasi komitmen organisasi. Dari

tujuh hipotesis yang diajukan, enam hipotesis terbukti didukung dan satu hipotesis tidak didukung, yaitu pengaruh langsung tingkat keterlibatan terhadap kinerja organisasi. Secara rinci, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan anggota belum mampu meningkatkan kinerja organisasi secara langsung, sehingga keterlibatan lebih berperan sebagai faktor pendukung yang perlu diinternalisasi terlebih dahulu. Sebaliknya, budaya organisasi terbukti menjadi faktor dominan yang secara langsung meningkatkan kinerja organisasi melalui penerapan nilai, norma, dan praktik kerja yang konsisten.

Komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sekaligus berperan sebagai variabel mediasi yang penting. Tingkat keterlibatan dan budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kunci utama dalam menjembatani hubungan antara keterlibatan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja organisasi perlu difokuskan pada penguatan komitmen anggota melalui internalisasi nilai organisasi, peningkatan kualitas budaya organisasi, serta pengelolaan keterlibatan anggota yang lebih strategis dan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement of organizational commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(4), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management*. Kogan Page.
- Bilalli, A., Mustafi, J., & Islami, X. (2023). Employee engagement and organizational performance. *Journal of Organizational Studies*, 15(2), 45–60.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). South-Western College Publishing.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2020). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1656053>
- Djamil, M. (2023). The influence of organizational behavior and leadership on performance through commitment. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(4), 877–890. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i4.1928>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Govender, M., & Bussin, M. (2020). Performance management and employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–10.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement on performance. *International Journal of Management Science*, 10(3), 45–55.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- Hossan, C. G., Mansor, N., Jaharuddin, N. S., & Rahman, R. A. (2024). Job demands-resources and employee engagement. *Journal of Workplace Behavior*, 12(1), 15–30.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nurhidayati, N., Saksana, D., Aisha, N., Setiadi, R., & Arini, D. (2023). Work engagement and performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 112–125.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rahmawati, D. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sosial militer. *Jurnal Manajemen*, 15(2), 123–135.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, S. (2014). Kinerja pegawai dalam organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 45–56.
- Widodo, T., & Silitonga, P. (2021). Organizational culture and performance. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 67–78.
- Wulandari, S., & Arifin, Z. (2020). Budaya organisasi dan efektivitas organisasi wanita militer. *Jurnal Ilmu Sosial*, 12(1), 45–56.