



KOMITMEN PEGAWAI SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN RESILIENSI ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA TANGERANG

Enji Azizi¹

¹Universitas Faletehan

Email: enjiazizi99@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada pengaruh budaya organisasi, resiliensi organisasi, dan komitmen pegawai terhadap kinerja organisasi. Mengingat pentingnya kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategis, studi ini mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk mempengaruhi efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks aparatur sipil negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh Budaya Organisasi dan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui komitmen pegawai sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian survei. Populasi penelitian adalah ASN di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, dan sampel dipilih menggunakan teknik random sampling, dengan total responden sebanyak 120 responden yang cukup representatif untuk analisis. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS untuk menguji hipotesis dan hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan resiliensi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui komitmen pegawai. Koefisien jalur dan statistik menunjukkan bahwa peningkatan dalam budaya organisasi dan resiliensi organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen pegawai. Semua hipotesis yang diuji diterima, menegaskan peran mediasi komitmen pegawai dalam hubungan ini. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar ASN aktif dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat di lingkungan kerja mereka. Selain itu, Sekretariat Daerah Kota Tangerang diharapkan merancang program yang meningkatkan resiliensi organisasi untuk menghadapi tantangan. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mendalami peran mediasi komitmen pegawai untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Resiliensi organisasi, Komitmen pegawai, Kinerja organisasi

ABSTRACT

This research focuses on the influence of organizational culture, organizational resilience, and employee commitment to organizational performance. Given the importance of organizational performance in achieving strategic goals, this study explores how these factors interact with each other to affect organizational effectiveness, especially in the context of state civil servants (ASN) in the Tangerang City Regional Secretariat. The purpose of this study is to identify the influence of Organizational Culture and organizational resilience on organizational performance, both directly and through employee commitment as a mediating variable. This study uses a quantitative method with a survey research design. The research population is ASN at the Tangerang City Regional Secretariat, and the sample was selected using random sampling techniques, with a total of 120 respondents who are quite representative for analysis. Data were collected through a closed questionnaire and analyzed using the SEM-PLS method to test hypotheses and relationships between variables. The results of the study show that organizational culture and organizational resilience have a positive and significant influence on organizational performance, both directly and through employee commitment. The path coefficients and statistics show that improvements in organizational culture and organizational resilience not only improve organizational performance directly, but also through increased employee commitment. All

hypotheses tested were accepted, confirming the mediating role of employee commitment in this relationship. Based on these findings, it is recommended that ASN be active in creating a strong organizational culture in their work environment. In addition, the Tangerang City Regional Secretariat is expected to design programs that increase organizational resilience to face challenges. The researcher is further advised to explore the role of employee commitment mediation to develop more effective strategies in improving organizational performance.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Resilience, Employee Commitment, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi merupakan ukuran tingkat pencapaian individu atau entitas dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep ini mencakup beberapa aspek utama, seperti efektivitas, efisiensi, dan produktivitas, serta kemampuan untuk memenuhi standar dan ekspektasi yang telah ditetapkan (Aguilera et al., 2024). Kinerja yang optimal mencerminkan pemanfaatan sumber daya yang efisien guna mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, organisasi dapat dipahami sebagai entitas yang terdiri atas sekelompok individu yang bekerja secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi berperan dalam mengoordinasikan berbagai aktivitas dan sumber daya guna mencapai efektivitas operasional serta hasil yang diharapkan (Foster, 2023).

Dalam sektor pemerintahan, kinerja organisasi menjadi indikator utama dalam mencerminkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan fungsi dan tugas pemerintahan (Febriyanti et al., 2024). Di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, kinerja organisasi sangat menentukan kualitas pelayanan publik dan implementasi kebijakan yang telah dirancang. Kinerja organisasi yang optimal menjadi faktor krusial dalam menunjang keberhasilan dan efektivitas operasional lembaga pemerintahan (Gomide Júnior et al., 2022). Oleh karena itu, Sekretariat Daerah Provinsi membutuhkan aparatur sipil negara (ASN) dengan kinerja tinggi, mengingat peran strategis mereka dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah.

ASN di Sekretariat Daerah memiliki tanggung jawab utama dalam mengoordinasikan berbagai dinas dan lembaga serta memastikan kebijakan gubernur dan wakil gubernur diterapkan secara efektif dan efisien. Kinerja tinggi ASN menjadi prasyarat utama dalam menjamin pelayanan publik yang optimal, transparan, dan akuntabel, sehingga mendukung pembangunan daerah serta kesejahteraan masyarakat. ASN yang berkinerja baik mampu menghadapi tantangan administratif, peraturan yang kompleks, serta dinamika politik yang berubah, sehingga menjamin stabilitas dan kontinuitas pemerintahan. Kinerja yang optimal juga meningkatkan kredibilitas pemerintah daerah di mata publik serta pemangku kepentingan lainnya, yang esensial dalam memperoleh dukungan dan partisipasi masyarakat dalam program pembangunan.

Dalam lembaga pemerintahan, kinerja organisasi tidak hanya mencerminkan kemampuan dalam menyelenggarakan tugas-tugas administratif dan pelayanan publik, tetapi juga efektivitas lembaga dalam merespons kebutuhan serta tantangan yang muncul dalam lingkungan pemerintahan daerah (Youssef, 2021). Kinerja optimal Sekretariat Daerah tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat, tetapi juga berkontribusi dalam membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kota Tangerang menjadi prioritas dalam mengoptimalkan fungsi pemerintahan dan pelayanan kepada Masyarakat.

Kinerja ASN sangat berpengaruh terhadap laju kemajuan suatu daerah. Profesionalisme ASN dalam menjalankan fungsi-fungsinya sangat diperlukan agar masyarakat dapat merasakan manfaat nyata dari kebijakan pemerintah. Berdasarkan data yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Nasional (BKN) Regional III pada tahun 2022, kinerja dan profesionalisme pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang dinilai masih rendah oleh Deputi Pusat Telaah dan Informasi Regional (PATTIRO) Banten. Penilaian ini dilakukan terhadap 9.051 ASN menggunakan sejumlah indikator, dengan hasil yang menunjukkan capaian kinerja profesionalitas pegawai hanya mencapai 31,29 poin. Dari jumlah tersebut, kualifikasi ASN hanya mencapai 15,37, kompetensi 9,55, kinerja 1,38, dan disiplin 4,98 (Maslahat, 2023).

Rendahnya kinerja pegawai pemerintahan berimplikasi pada kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat. Jika hasil penilaian tersebut menjadi tolok ukur, masyarakat Banten berpotensi dirugikan akibat layanan yang tidak optimal. Dalam konteks ini, inovasi menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat berbagai faktor internal yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, seperti manajemen sumber daya manusia, kebijakan internal, dan efektivitas proses kerja. Selain itu, faktor lain seperti budaya organisasi dan resiliensi organisasi juga memiliki peran penting.

Budaya organisasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, yang mencakup norma, nilai, dan standar etika yang dianut, berkontribusi terhadap integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam operasional organisasi (Kaptein, 2020). Resiliensi organisasi, yang mencerminkan kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah tantangan, merupakan elemen kunci dalam memastikan bahwa Sekretariat Daerah dapat menghadapi situasi krisis atau perubahan sambil terus meningkatkan kualitas pelayanan (Duchek, 2020). Integrasi aspek-aspek ini dalam strategi manajemen organisasi akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

Budaya organisasi yang kuat tidak hanya mendukung kepatuhan terhadap aturan dan regulasi, tetapi juga mendorong integritas dan transparansi dalam setiap aspek kegiatan

organisasi (Andersson & Ekelund, 2022). Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat cenderung lebih termotivasi untuk bertindak sesuai standar etika yang tinggi, sehingga meningkatkan kualitas kerja mereka (Pagliaro et al., 2018). Budaya organisasi yang mendukung kejujuran dan integritas dapat mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab serta menghindari perilaku koruptif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan beretika (Ellemers & de Gilder, 2022).

Selain budaya organisasi, resiliensi organisasi juga menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Resiliensi organisasi mengacu pada kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah tantangan serta perubahan. Dalam konteks administrasi publik, resiliensi ini memungkinkan organisasi pemerintah untuk menghadapi ketidakpastian dan krisis serta memanfaatkannya sebagai peluang untuk inovasi dan peningkatan kinerja (Rajala & Jalonen, 2023). Sekretariat Daerah Kota Tangerang memerlukan tingkat resiliensi yang tinggi guna memastikan kelangsungan pelayanan publik yang efektif dan efisien di tengah tantangan yang dihadapi.

Resiliensi organisasi yang kuat memungkinkan institusi menilai situasi yang tidak pasti atau krisis dengan cepat, merespons secara efektif, dan belajar dari pengalaman guna memperkuat diri (Bartuseviciene et al., 2023). Penerapan konsep resiliensi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang mencakup pengembangan kapasitas untuk menghadapi gangguan, perencanaan darurat, serta peningkatan fleksibilitas organisasi agar tetap adaptif terhadap perubahan kebijakan atau regulasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat resiliensi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Cantante-Rodrigues et al., 2021; Duchek, 2020; Raetze et al., 2022). Ini karena organisasi tersebut dapat mengelola risiko dengan lebih efektif dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

Komitmen pegawai juga menjadi faktor determinan dalam kinerja organisasi. Komitmen pegawai mencerminkan tingkat keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung lebih produktif serta memiliki motivasi kerja yang lebih besar (García-Cruz & Valle-Cabrera, 2021). Dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat dan resiliensi organisasi yang tinggi, pegawai merasa lebih dihargai serta didukung, sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan kinerja keseluruhan (Hollands et al., 2024; Teresi et al., 2019).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa terikat secara etis dan mendukung nilai-nilai organisasi cenderung lebih berkomitmen serta produktif (Ashfaq et al., 2021; Malik et al., 2023; Metwally et al., 2019). Selain itu, organisasi yang memiliki tingkat resiliensi tinggi sering kali mengalami peningkatan dalam komitmen dan kinerja pegawai

(Hanu & Khumalo, 2024; Liang & Cao, 2021). Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi dan resiliensi organisasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, resiliensi, dan komitmen pegawai. Untuk meningkatkan kinerja, perlu dilakukan upaya sistematis dalam membangun Budaya Organisasi yang kuat, meningkatkan resiliensi organisasi, dan memotivasi pegawai untuk memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Melalui pendekatan ini, Sekretariat Daerah Kota Tangerang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kontribusinya terhadap pembangunan daerah secara keseluruhan.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antara variabel yang diidentifikasi, dengan pengumpulan data dalam bentuk angka yang dianalisis secara objektif. Proses pengembangan instrumen survei, termasuk pengujian validitas dan reliabilitas, akan dijelaskan, bersama dengan metode pengumpulan data dari responden. Untuk analisis data, digunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS), yang merupakan metode kuat dan fleksibel dalam penelitian sosial, bisnis, dan ilmu lainnya. SEM-PLS memungkinkan pengujian teori serta identifikasi hubungan kompleks antar variabel dan pemahaman sejauh mana variabel tertentu memengaruhi variabel lainnya.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Berdasarkan pedoman (Hair et al., 2021), ukuran sampel minimum untuk analisis SEM-PLS adalah 10 kali jumlah maksimum jalur yang mengarah ke variabel laten. Dalam penelitian ini, terdapat 12 jalur, sehingga ukuran sampel yang diperlukan adalah 120 responden (12 x 10). Dengan demikian, pengambilan sampel dilakukan dengan hati-hati untuk memastikan representativitas dan validitas hasil penelitian.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan dalam mengukur variabel didasarkan pada penelitian terdahulu dimana kinerja organisasi berdasarkan (Hamann & Schiemann, 2021), Budaya Organisasi (Vazquez, 2021), resiliensi organisasi (Hepfer & Lawrence, 2022), dan komitmen pegawai (van Rossenberg et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Tabel 1. Demografi Responden

Deskripsi	Kriteria	f	Persentase (%)
Usia	31 - 40 Tahun	30	25.00%
	41 - 50 Tahun	67	55.83%
	> 50 Tahun	23	19.17%
Usia	Laki - laki	75	62.50%
	Perempuan	45	37.50%
Pendidikan Terakhir	Diploma	21	17.50%
	Sarjana	67	55.83%
	Master	32	26.67%
Lama Bekerja	≤ 5 tahun	28	23.33%
	6 – 10 tahun	37	30.83%
	≥ 10 tahun	55	45.83%

Tabel 1 menunjukkan demografi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Mayoritas responden berusia 41–50 tahun (55,83%), diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun (25,00%) dan di atas 50 tahun (19,17%). Dari segi jenis kelamin, laki-laki mendominasi dengan 62,50%, sedangkan perempuan sebanyak 37,50%.

Dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki gelar Sarjana (55,83%), sementara 26,67% berpendidikan Master, dan 17,50% Diploma. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar telah bekerja lebih dari 10 tahun (45,83%), sementara 30,83% bekerja selama 6–10 tahun, dan 23,33% memiliki pengalaman kerja ≤ 5 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, yang dapat berkontribusi pada pemahaman mereka dalam bidang pekerjaan yang mereka jalani.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Min	Max	Range	Mean	Standar Deviasi	Varians
Kinerja Organisasi	27	45	18	36.55833	6.22248	38.71926
Budaya Organisasi	36	60	24	48.55833	7.943917	63.10581
Resiliensi Organisasi	27	45	18	36.675	6.488726	42.10357

Komitmen Pegawai	27	45	18	35.925	6.130462	37.58256
------------------	----	----	----	--------	----------	----------

Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif untuk variabel Kinerja Organisasi, Budaya Organisasi, Resiliensi Organisasi, dan Komitmen Pegawai. Kinerja Organisasi memiliki nilai rata-rata 36,56 dengan standar deviasi 6,22, menunjukkan variasi data yang moderat. Nilai minimum dan maksimum (27–45) menunjukkan bahwa persebaran data cukup merata dalam rentang 18. Budaya Organisasi memiliki rata-rata tertinggi (48,56) dengan standar deviasi terbesar (7,94), menunjukkan bahwa terdapat variasi yang lebih besar dalam persepsi responden terhadap budaya organisasi. Rentang nilai (36–60) lebih luas dibandingkan variabel lainnya. Resiliensi Organisasi memiliki karakteristik yang mirip dengan Kinerja Organisasi, dengan rata-rata 36,67 dan standar deviasi 6,49. Komitmen Pegawai memiliki rata-rata terendah (35,93) dengan standar deviasi 6,13, menunjukkan variasi yang tidak terlalu besar dibandingkan variabel lain. Secara keseluruhan, Budaya Organisasi memiliki variabilitas tertinggi, sedangkan Komitmen Pegawai cenderung lebih stabil.

Analisis *Outer Model*

Analisis *Outer Model* bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam penelitian. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa setiap indikator secara konsisten dan akurat mencerminkan konstruk atau variabel laten yang diwakilinya, sehingga model dapat memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan. Validitas konvergen merupakan pengujian yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator yang berbeda mengukur konstruk yang sama. Validitas ini menunjukkan adanya korelasi tinggi antara indikator-indikator tersebut, menandakan bahwa mereka secara efektif merepresentasikan konsep yang sama dalam penelitian.

Tabel 3. *Outer Loading*

Indikator	Budaya Organisasi	Kinerja Organisasi	Komitmen Pegawai	Resiliensi Organisasi
BO_1	0.863			
BO_10	0.891			
BO_11	0.873			
BO_12	0.742			
BO_2	0.925			
BO_3	0.908			
BO_4	0.920			

BO_5	0.923	
BO_6	0.875	
BO_7	0.900	
BO_8	0.905	
BO_9	0.893	
KO_1		0.780
KO_2		0.844
KO_3		0.882
KO_4		0.814
KO_5		0.880
KO_6		0.927
KO_7		0.937
KO_8		0.906
KO_9		0.912
KP_1		0.905
KP_2		0.885
KP_3		0.902
KP_4		0.756
KP_5		0.911
KP_6		0.923
KP_7		0.925
KP_8		0.897
KP_9		0.888
RO_1		0.878
RO_2		0.900
RO_3		0.893
RO_4		0.855
RO_5		0.840
RO_6		0.915
RO_7		0.852
RO_8		0.805
RO_9		0.888

Tabel 3 menyajikan nilai outer loading untuk indikator yang digunakan dalam penelitian mengenai Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Komitmen Pegawai, dan Resiliensi

Organisasi. Nilai outer loading menunjukkan seberapa besar kontribusi setiap indikator terhadap konstruk yang diwakilinya. Untuk Budaya Organisasi, semua indikator menunjukkan nilai di atas 0.7, yang menunjukkan validitas yang baik. Indikator KO_6 dan KO_7 untuk Kinerja Organisasi memiliki nilai tertinggi, yaitu 0.927 dan 0.937, menandakan kontribusi signifikan terhadap konstruk tersebut. Untuk Komitmen Pegawai, semua indikator juga menunjukkan nilai yang memadai, terutama KP_7 dengan 0.925. Pada Resiliensi Organisasi, indikator RO_6 mencatat nilai tertinggi 0.915. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan validitas yang baik dari indikator-indikator yang digunakan.

Reliabilitas dan *Average Variance Extracted* (AVE)

Reliability dan *Average Variance Extracted* (AVE) adalah dua indikator kunci dalam menilai kualitas pengukuran suatu model dalam penelitian. Reliability merujuk pada konsistensi dan stabilitas alat ukur, menunjukkan sejauh mana instrumen dapat memberikan hasil yang serupa saat dilakukan pengukuran berulang. Di sisi lain, AVE mengukur proporsi varians dalam indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang mendasarinya, mencerminkan seberapa baik indikator tersebut menggambarkan konstruk yang ingin diukur. Keduanya sangat penting untuk memastikan validitas dan keandalan model dalam penelitian ini.

Tabel 4. Reliabilitas dan AVE

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.978	0.975	0.785
Kinerja Organisasi	0.968	0.962	0.77
Komitmen Pegawai	0.971	0.966	0.791
Resiliensi Organisasi	0.966	0.96	0.757

Tabel 4 menunjukkan hasil reliabilitas dan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Komitmen Pegawai, dan Resiliensi Organisasi. Semua variabel memiliki Composite Reliability di atas 0.96 dan Cronbach's Alpha di atas 0.96, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa indikator yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel konsisten dalam memberikan hasil yang stabil. Selain itu, nilai AVE untuk semua variabel berada di atas 0.75, dengan nilai tertinggi pada Komitmen Pegawai (0.791) dan terendah pada Resiliensi Organisasi (0.757). Nilai AVE di atas 0.50 menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga indikator yang digunakan mampu

menjelaskan variabel yang diukur dengan cukup baik. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik dalam hal reliabilitas dan validitas konvergen.

Analisis Inner Model

Model Struktural (Inner Model) menggambarkan hubungan kausal antara konstruk- konstruk dalam penelitian, serta menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Evaluasi model ini mencakup analisis kekuatan dan arah hubungan antar konstruk, biasanya melalui koefisien jalur, serta signifikansi pengaruh baik langsung maupun tidak langsung. Model ini bermanfaat untuk memahami mekanisme dan interaksi antara variabel, serta bagaimana variabel-variabel tersebut saling memengaruhi dalam konteks penelitian.

R-squared (R^2)

R-squared (R^2) adalah ukuran statistik yang mengindikasikan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kualitas model yang lebih baik dalam menjelaskan variasi data.

Tabel 5. *R-squared* (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Organisasi	0.921	0.919
Komitmen Pegawai	0.896	0.894

Tabel 5 menyajikan nilai *R-squared* (R^2) untuk dua variabel, yaitu Kinerja Organisasi dan Komitmen Pegawai. Nilai R^2 untuk Kinerja Organisasi adalah 0.921, menunjukkan bahwa 92.1% variasi dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sedangkan R^2 untuk Komitmen Pegawai adalah 0.896, yang berarti 89.6% variasi dalam komitmen pegawai dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R^2 yang tinggi ini menunjukkan model yang baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel yang dianalisis.

Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen dalam analisis regresi. Ukuran ini membantu peneliti memahami sejauh mana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang relevansi dan dampak model yang sedang diuji.

Tabel 6. *Effect Size* (f^2)

Variabel	Budaya	Kinerja	Komitmen	Resiliensi
----------	--------	---------	----------	------------

	Organisasi	Organisasi	Pegawai	Organisasi
Budaya Organisasi		0.279	0.514	
Kinerja Organisasi				
Komitmen Pegawai		0.077		
Resiliensi Organisasi		0.175	0.320	

Tabel 6 menyajikan ukuran *effect size* (f^2) yang menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel-variabel dalam model penelitian. Budaya Organisasi memiliki *effect size* signifikan terhadap Kinerja Organisasi (0.279) dan Komitmen Pegawai (0.514), menunjukkan pengaruh yang kuat dan relevan. Sementara itu, Komitmen Pegawai menunjukkan *effect size* kecil terhadap Resiliensi Organisasi (0.077), menunjukkan pengaruh yang lebih lemah. Resiliensi Organisasi memiliki *effect size* yang moderat terhadap Kinerja Organisasi (0.320) dan sedikit lebih tinggi terhadap Budaya Organisasi (0.175). Secara keseluruhan, data ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi adalah faktor yang lebih berpengaruh dibandingkan variabel lainnya dalam model yang diuji, memberikan wawasan penting tentang dinamika antar variabel.

Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance (Q^2) adalah metrik yang menilai seberapa efektif model dalam memprediksi data yang tidak terlihat. Nilai Q^2 positif mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel dependen, sehingga menunjukkan relevansinya untuk penelitian selanjutnya.

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0.921) \times (1 - 0.896)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(0.079) \times (0.104)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{0.08826\}$$

$$Q^2 = 0.9917$$

Nilai *Predictive Relevance* (Q^2) sebesar 0.9917 menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Menggunakan metode blindfolding, nilai ini menunjukkan seberapa efektif model dalam merekonstruksi variabel endogen berdasarkan indikator yang ada, dengan Q^2 di atas 0.35 menunjukkan relevansi yang tinggi dalam aplikasi praktis.

Path Coefficients

Path coefficients mengindikasikan kekuatan dan arah hubungan antara variabel dalam model. Semakin tinggi nilai koefisien, semakin kuat hubungan yang terjalin, memberikan

wawasan tentang dampak langsung antar variabel dalam analisis model. Hal ini penting untuk memahami bagaimana setiap variabel saling mempengaruhi dalam konteks penelitian.

Tabel 7. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	0.429	4.805	0.000
Budaya Organisasi → Komitmen Pegawai	0.542	8.018	0.000
Komitmen Pegawai → Kinerja Organisasi	0.242	3.178	0.002
Resiliensi Organisasi → Kinerja Organisasi	0.316	3.519	0.000
Resiliensi Organisasi → Komitmen Pegawai	0.428	6.722	0.000
Efek Mediasi			
Budaya Organisasi → Komitmen Pegawai → Kinerja Organisasi	0.292	4.540	0.000
Resiliensi Organisasi → Komitmen Pegawai → Kinerja Organisasi	0.107	2.519	0.012

Tabel 7 menyajikan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam model penelitian. Setiap hubungan disajikan dalam bentuk nilai Original Sample (O), T Statistics, dan P Values. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua hubungan yang diuji signifikan secara statistik, dengan P Values di bawah 0.05. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi memiliki koefisien sebesar 0.429 dengan T Statistics 4.805, menunjukkan pengaruh yang kuat. Selain itu, Budaya Organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai dengan koefisien 0.542 dan T Statistics 8.018. Komitmen Pegawai turut berkontribusi terhadap Kinerja Organisasi dengan koefisien 0.242 dan T Statistics 3.178. Resiliensi Organisasi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi (0.316) dan Komitmen Pegawai (0.428). Selain itu, efek mediasi teridentifikasi dalam dua jalur, di mana Budaya Organisasi dan Resiliensi Organisasi memiliki pengaruh mediasi yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi melalui Komitmen Pegawai.

Hasil uji hipotesis yang disajikan memberikan wawasan mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel dalam model penelitian, khususnya dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Penelitian ini mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dan komitmen pegawai, dengan fokus pada dua aspek utama: Budaya Organisasi dan Resiliensi Organisasi. Temuan menunjukkan bahwa

kedua variabel ini memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan yang mendukung bagi pegawai untuk berkontribusi secara optimal terhadap organisasi.

Budaya Organisasi berperan sebagai pilar fundamental yang membentuk interaksi dalam organisasi. Lingkungan kerja yang beretika tidak hanya mendorong pegawai untuk berperilaku positif, tetapi juga menciptakan rasa kepercayaan dan transparansi (Sookdawoor & Grobler, 2022). Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung etika akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Bates et al., 2024). Hal ini berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan, karena pegawai yang termotivasi cenderung lebih produktif dan kreatif dalam menyelesaikan tugas mereka. Oleh karena itu, membangun dan mempertahankan Budaya Organisasi yang kuat merupakan investasi strategis bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan jangka panjang (Dey et al., 2022).

Sementara itu, Resiliensi Organisasi merupakan faktor penting lainnya yang harus diperhatikan. Organisasi yang mampu beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi tantangan cenderung memiliki pegawai yang lebih terlibat. Resiliensi ini tidak hanya mencakup kemampuan untuk bertahan dalam situasi sulit tetapi juga kemampuan untuk belajar dan tumbuh dari pengalaman tersebut (Hollands et al., 2024). Dalam konteks ASN, kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan administratif dan sosial yang terus berubah sangat penting. Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi mereka mampu beradaptasi dan mengatasi kesulitan, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka (Duchek, 2020).

Komitmen pegawai, sebagai variabel mediasi, menunjukkan bahwa rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Resiliensi Organisasi (Paul et al., 2016). Ketika pegawai merasa dihargai dalam lingkungan yang etis dan melihat organisasi mereka mampu menghadapi tantangan, mereka lebih mungkin untuk berkomitmen pada visi dan misi organisasi (Kundi et al., 2021). Komitmen ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu tetapi juga pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Mercurio, 2015).

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya pengembangan kebijakan dan program yang mendukung kedua variabel ini. Organisasi perlu mengimplementasikan pelatihan etika dan pengembangan kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai etis dan daya tahan (Hedayati-Mehdiabadi et al., 2024). Dengan memberikan alat dan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi tantangan, pegawai akan merasa lebih siap dan mampu dalam menghadapi situasi

sulit, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen dan kinerja mereka (Bullini Orlandi et al., 2024).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Resiliensi Organisasi bukan hanya faktor-faktor yang berdiri sendiri, tetapi saling terkait dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kedua variabel ini berinteraksi dan saling mempengaruhi memberikan kesempatan bagi pemimpin organisasi untuk menciptakan strategi yang lebih efektif. Dengan fokus pada penguatan Budaya Organisasi dan Resiliensi Organisasi, ASN di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dapat meningkatkan kinerja dan komitmen pegawai secara signifikan, menciptakan organisasi yang lebih adaptif, responsif, dan efisien dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian ini menyarankan bahwa perhatian lebih lanjut terhadap aspek-aspek ini akan membawa manfaat yang berkelanjutan bagi seluruh organisasi, terutama dalam konteks pelayanan publik.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Resiliensi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan komitmen pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Budaya Organisasi mendukung perilaku positif, meningkatkan kepercayaan, transparansi, dan kolaborasi. Sementara itu, Resiliensi Organisasi membantu organisasi beradaptasi dengan tantangan, meningkatkan keterlibatan pegawai. Sinergi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana budaya yang kuat memperkuat komitmen pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi.

Implikasi temuan ini menegaskan pentingnya membangun lingkungan kerja yang etis dan resilien. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, perlu dikembangkan Budaya Organisasi yang positif melalui pelatihan etika, kebijakan perilaku, dan penerapan nilai-nilai organisasi. Pelatihan resiliensi, seperti manajemen stres dan strategi adaptasi, juga harus menjadi prioritas. Selain itu, sistem monitoring dan evaluasi rutin diperlukan untuk menilai efektivitas kebijakan dan memperoleh umpan balik pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama dalam cakupan lokasi dan variabel yang digunakan. Studi ini hanya dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke instansi lain. Faktor lain seperti teknologi, kepemimpinan, atau aspek eksternal belum dieksplorasi secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan cakupan lebih luas dan pendekatan longitudinal diperlukan untuk memahami dinamika hubungan variabel dalam jangka panjang. Langkah-langkah ini

diharapkan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Andersson, S., & Ekelund, H. (2022). Promoting Ethics Management Strategies in the Public Sector: Rules, Values, and Inclusion in Sweden. *Administration & Society*, 54(6), 1089–1116. <https://doi.org/10.1177/00953997211050306>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O. G., & Valackiene, A. (2023). Assessing the resilience of organizations in the context of uncertainty. *Measuring Business Excellence*, 27(2), 211–226. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2022-0066>
- Bates, J., Beus, J. M., & Parkinson, S. (2024). Contextualizing Ethical Climate: Examining Contextual Moderators of the Connection Between Ethical Climate Perceptions and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05698-9>
- Bullini Orlandi, L., Veglianti, E., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123075. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123075>
- Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. C. (2021). The Association Between Resilience and Performance: the Mediating Role of Workers' Well-being. *Psychological Studies*, 66(1), 36–48. <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00583-7>
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ellemers, N., & de Gilder, D. (2022). The Power of Ethical Climates. In *The Moral Organization* (pp. 285–327). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84175-1_8
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2024). The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations – a literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315681>
- Foster, R. (2023). Collaborative Teamworking. In *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1–7). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_466-1
- García-Cruz, J., & Valle-Cabrera, R. (2021). The employer's commitment: Conceptualization, development, and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110207. <https://doi.org/10.1177/23409444211020759>
- Gomide Júnior, S., Gomes, D. F. P., Costa, S. C., & Oliveira, Á. de F. (2022). Organizational

- Effectiveness: A Critical Review of the Proposals for Conceptualization and Measurement of the Construct. In *Assessing Organizational Behaviors* (pp. 243–262). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81311-6_11
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Hanu, C., & Khumalo, N. (2024). From high-performance work systems and resilience to employee well-being during crises: exploring the moderating role of employee ambidexterity. *Current Psychology*, 43(11), 9955–9968. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05138-3>
- Hedayati-Mehdiabadi, A., Tkachenko, O., & White, L. (2024). Ethics and Human Resource Development: There Are Two Sides to the Coin. In *Ethics and Human Resource Development* (pp. 67–84). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38727-2_5
- Hepfer, M., & Lawrence, T. B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210747. <https://doi.org/10.1177/26317877221074701>
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2024). The How and Why of Organizational Resilience: A Mixed-Methods Study on Facilitators and Consequences of Organizational Resilience Throughout a Crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 449–493. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Kaptein, M. (2020). Ethical Climate and Ethical Culture. In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-23514-1_70-1
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2023). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 42(20), 16602–16617. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02925-2>
- Maslahat, G. (2023). *Menggugat Profesionalitas ASN*. <https://banpos.co/2023/07/28/menggugat-profesionalitas-asn/>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate(s) on Employees' Behavior: A Social Identity Approach. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>

- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308–324. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 867–897. <https://doi.org/10.1037/apl0000952>
- Rajala, T., & Jalonen, H. (2023). Stress tests for public service resilience: introducing the possible-worlds thinking. *Public Management Review*, 25(4), 762–786. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048686>
- Sookdawoor, O., & Grobler, A. (2022). The dynamics of ethical climate: mediating effects of ethical leadership and workplace pressures on organisational citizenship behaviour. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128250>
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- van Rossenberg, Y. G. T., Cross, D., & Swart, J. (2022). An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100891. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100891>
- Vazquez, L. (2021). Cultural Indicators. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 1–4). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_644-2
- Youssef, K. Y. (2021). Evaluating the Institutional Performance as a Tool for Public Policy Evaluation. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4324-1