



Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara

Wulandari Joko^{1*}, La Hatani², La Ode Suriadi³

¹⁻³Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Indonesia

[*Email: wulanwulandari0010@gmail.com](mailto:wulanwulandari0010@gmail.com)

Alamat: Jl. H.E.A. Mokodompit, Kampus Hijau Bumi Tridharma Anduonohu, Kambu, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara 93232, Indonesia.

Korespondensi penulis: wulanwulandari0010@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine and analyze the influence of organizational support on employee performance, with organizational commitment and job satisfaction as mediating variables at the Communication and Informatics Office (Diskominfo) of Southeast Sulawesi Province. The background of this research is based on the phenomenon of fluctuating performance and employee discipline issues despite the provision of optimal organizational support. This research employs an explanatory quantitative approach, using a census technique with 47 employees as respondents. Primary data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) via SmartPLS 4 software.*

The results of the study indicate that perceived organizational support has a positive and significant effect on organizational commitment and job satisfaction. Then, organizational commitment and job satisfaction are proven to have a positive and significant effect on employee performance. However, perceived organizational support does not have a significant direct effect on employee performance. These findings indicate that organizational commitment and job satisfaction act as full mediation variables in the relationship between perceived organizational support and employee performance. This study concludes that within the Department of Communication and Informatics of Southeast Sulawesi Province, organizational support can improve employee performance only when it is first transformed into organizational commitment and job satisfaction. Therefore, human resource management that pays attention to the psychological and emotional aspects of employees becomes a key factor in encouraging the achievement of optimal organizational performance.

Keywords: *Organizational Support, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Performance*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Provinsi Sulawesi Tenggara. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada adanya fenomena fluktuasi kinerja dan masalah kedisiplinan pegawai meskipun dukungan organisasi telah diberikan secara optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus terhadap 47 pegawai sebagai responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kemudian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa di lingkungan Diskominfo Provinsi Sulawesi Tenggara, dukungan organisasi baru dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila mampu ditransformasikan terlebih dahulu menjadi komitmen dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada aspek psikologis dan emosional pegawai menjadi faktor kunci dalam mendorong pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

Kata kunci: Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Naskah Masuk: 30 April 2026; Revisi: 18 Mei 2026; Diterima: 10 Juni 2026; Tersedia: 29 Juni 2026

1. LATAR BELAKANG

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi (Primadhania, 2012). Dalam organisasi pemerintah, kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan produktivitas kerja, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2004), kinerja merupakan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah *perceived organizational support* (POS), yaitu persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Linda Rhoades & Robert Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi yang baik dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi sehingga mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi dan kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kualitas kerja pegawai. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2016), komitmen organisasi mencerminkan keberpihakan pegawai terhadap organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya, sedangkan kepuasan kerja menunjukkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006).

Fenomena yang terjadi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal. Hal ini terlihat dari fluktuasi capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), rendahnya disiplin kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, lemahnya koordinasi antarbagian, serta belum optimalnya pemanfaatan fasilitas kerja. Meskipun organisasi telah menyediakan berbagai bentuk dukungan seperti fasilitas kerja, pelatihan kompetensi, dan tunjangan kinerja, masih terdapat pegawai yang merasa kurang dihargai dan kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi belum sepenuhnya mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan antara dukungan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian Fajri et al. (2024) menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan penelitian Ningsih et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

melalui kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada sektor pemerintahan daerah.

Berdasarkan fenomena dan research gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan evaluasi bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

2. KAJIAN TEORITIS

Definisi Dukungan Organisasi

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Robert Eisenberger et al., 1986; Linda Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi mencerminkan perhatian, penghargaan, serta kepedulian organisasi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pegawai. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2014), dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Teori dukungan organisasi menjelaskan bahwa berdasarkan norma timbal balik, pegawai yang merasakan adanya dukungan dari organisasi akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi dapat diberikan dalam bentuk material maupun nonmaterial, seperti gaji, tunjangan, penghargaan, perhatian, pengembangan diri, serta hubungan kerja yang baik (Hutchinson, 1997; Kraimer et al., 2001).

Dukungan organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai (Hadripranata, 1999; Fred Luthans, 1996). Pegawai yang merasa dihargai oleh organisasi cenderung menunjukkan perilaku positif, memiliki loyalitas tinggi, berusaha mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, serta bekerja lebih optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Dimensi-dimensi Dukungan Organisasi

Robert Eisenberger, dkk., 1986 membagi tiga dimensi-dimensi yang dapat dijadikan alat ukur pada dukungan organisasi, antara lain:

1. Keadilan merupakan cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan, meliputi keadilan struktural dan aspek sosial.
2. Dukungan atasan merupakan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.
3. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, merupakan pandangan karyawan tentang penghargaan yang diberikan organisasi kepada mereka, dan kondisi pekerjaan. Meliputi gaji, pengakuan, dan promosi, keamanan dalam bekerja, kemandirian, peran stressor, pelatihan, dan ukuran organisasi.

Kajian Teori Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik pada sektor publik maupun sektor swasta. Kinerja menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi. Armstrong (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim. Sementara itu, Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja pegawai juga diartikan sebagai kemampuan individu dalam mencapai target pekerjaan, memenuhi standar kerja, serta menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan bahwa kinerja pegawai berkaitan dengan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, efektivitas, dan perilaku kerja pegawai. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil pekerjaan, tetapi juga dari perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai dasar ASN. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, penilaian kinerja ASN mencakup aspek hasil kerja dan perilaku kerja yang berlandaskan nilai BerAKHLAK. Penilaian tersebut meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi, kepuasan kerja, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, dukungan organisasi yang baik, serta kepuasan kerja yang

optimal cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan pencapaian tujuan institusi secara optimal.

Kajian Teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu variabel psikologis penting dalam perilaku organisasi karena menggambarkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan hubungan psikologis antara pegawai dengan organisasi yang ditunjukkan melalui rasa percaya terhadap nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, serta kesediaan untuk memberikan usaha terbaik demi kepentingan organisasi. Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982), komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menerima tujuan organisasi, memiliki loyalitas, serta berupaya mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen organisasi juga diartikan sebagai sikap pegawai yang menunjukkan keterikatan emosional dan kesediaan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Luthans (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi, serta keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat di mana pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Model komitmen organisasi yang paling banyak digunakan dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1991). Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan pegawai untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Allen dan Meyer (1991) menegaskan bahwa komitmen organisasi berfokus pada bagaimana pegawai berkomitmen terhadap organisasi, bukan pada bagaimana organisasi mendukung pegawai.

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi akan merasa bangga menjadi bagian organisasi, memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), dan menunjukkan loyalitas emosional terhadap organisasi.

Komitmen ini biasanya muncul karena pengalaman kerja yang positif, hubungan kerja yang baik, serta kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi.

Continuance commitment merupakan komitmen yang muncul karena adanya pertimbangan biaya atau kerugian apabila meninggalkan organisasi. Pegawai bertahan dalam organisasi karena mempertimbangkan manfaat yang diperoleh, seperti gaji, tunjangan, pengalaman kerja, maupun jaminan karier. Dengan demikian, komitmen kontinuan lebih didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai keuntungan dan kerugian apabila meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1991).

Normative commitment merupakan perasaan wajib atau tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen ini muncul karena adanya nilai moral, norma sosial, atau rasa balas budi kepada organisasi. Pegawai merasa bahwa bertahan dalam organisasi merupakan tindakan yang benar dan etis, terutama ketika organisasi telah memberikan perhatian, kesempatan pengembangan diri, maupun dukungan kepada pegawai (Allen & Meyer, 1991).

Komitmen organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan memiliki motivasi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Gibson et al. (2015) menjelaskan bahwa komitmen organisasi melibatkan identifikasi terhadap tujuan organisasi, keterlibatan dalam tugas organisasi, serta loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan menurunnya loyalitas, meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi, rendahnya keterlibatan kerja, serta menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap dan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterlibatan kerja, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam penelitian ini, indikator komitmen organisasi mengacu pada model tiga komponen yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991), yaitu: (1) *affective commitment* yang mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, (2) *continuance commitment* yang berkaitan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi, dan (3) *normative commitment* yang menunjukkan rasa kewajiban moral pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Kajian Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang menggambarkan perasaan, sikap, dan evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja

mencerminkan sejauh mana pegawai merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalankan, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri maupun lingkungan kerja yang mendukung. Davis dan Newstrom (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, Weiss et al. (2002) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaan atau situasi kerjanya.

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan berbagai faktor organisasi seperti motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, promosi, hingga kompensasi yang diterima pegawai (Parvin & Kabir, 2011). Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja merupakan respons emosional pegawai terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, hubungan dengan atasan, hubungan rekan kerja, peluang pengembangan karier, serta penghargaan yang diterima. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, semangat kerja, dan kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan absensi, penurunan produktivitas, hingga turnover pegawai (Eslami & Gharakhani, 2012).

Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbandingan antara penghargaan yang diterima dengan yang diharapkan. Sementara itu, Gibson et al. (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik seperti gaji, promosi, hubungan interpersonal, serta dukungan organisasi yang dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor material, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial di lingkungan kerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui sikap puas terhadap pekerjaan, pengawasan, hubungan kerja, promosi, dan kompensasi yang diterima. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, komitmen organisasi, serta kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada teori Luthans (2011) dan Job Descriptive Index (JDI) Robbins dan Judge (2018), yang meliputi: (1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, (2) kepuasan terhadap gaji atau insentif, (3) kepuasan terhadap pengawasan, (4) kepuasan terhadap rekan kerja, dan (5) kepuasan terhadap kesempatan promosi.

3. METODE PENELITIAN

Bagian ini memuat rancangan penelitian meliputi disain penelitian, populasi/ sampel penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, alat analisis data, dan model penelitian yang digunakan. Metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup merujuk ke referensi acuan (misalnya: rumus uji-F, uji-t, dll). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup dengan mengungkapkan hasil pengujian dan interpretasinya. Keterangan simbol pada model dituliskan dalam kalimat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara pada periode Desember 2025 hingga Januari 2026. Populasi penelitian berjumlah 48 pegawai dan seluruh pegawai dijadikan responden penelitian kecuali pimpinan, sehingga jumlah sampel sebanyak 47 responden dengan teknik total sampling. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, seperti struktur organisasi, uraian tugas, dan jumlah pegawai. Variabel penelitian meliputi dukungan organisasi sebagai variabel independen, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadopsi dari teori dan penelitian terdahulu. Dukungan organisasi diukur melalui indikator penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Komitmen organisasi diukur melalui komitmen afektif, kontinuan, dan normatif, sedangkan kepuasan kerja diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan, insentif, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan. Kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, orientasi pelayanan, kompeten, harmonis, dan loyal. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan program SmartPLS 4 melalui pengujian outer model dan inner model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (path analysis) menggunakan nilai t-statistics dan p-values pada tingkat signifikansi 5% untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN (Sub judul level 1)

Analisis Outer Model (Evaluasi Model Pengukuran)

Uji Validitas Konvergen

Tabel 4.1 Hasil Evaluasi Outer Loadings

Variabel / Dimensi	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Dukungan Organisasi (X)	X.1	0,816	Valid
	X.2	0,830	Valid
	X.3	0,782	Valid
	X.4	0,733	Valid
	X.5	0,755	Valid
Komitmen Organisasi (Y1)	Y1.1	0,740	Valid
	Y1.2	0,751	Valid
	Y1.3	0,749	Valid
	Y1.4	0,758	Valid
	Y1.5	0,774	Valid
Kepuasan Kerja (Y2)	Y2.1	0,723	Valid
	Y2.2	0,715	Valid
	Y2.3	0,713	Valid
	Y2.4	0,728	Valid
	Y2.5	0,711	Valid
	Y2.6	0,702	Valid
	Y2.7	0,710	Valid
	Y2.8	0,714	Valid
	Y2.9	0,724	Valid
	Y2.10	0,705	Valid
	Y2.11	0,718	Valid
	Y2.12	0,707	Valid

Variabel / Dimensi	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y3)	Y2.13	0,723	Valid
	Y2.14	0,703	Valid
	Y2.15	0,712	Valid
	Y3.1	0,810	Valid
	Y3.2	0,832	Valid
	Y3.3	0,830	Valid
	Y3.4	0,865	Valid
	Y3.5	0,831	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, seluruh indikator pada variabel Dukungan Organisasi (X), Komitmen Organisasi (Y1), Kepuasan Kerja (Y2), dan Kinerja Pegawai (Y3) memiliki nilai loading factor di atas 0,70 sehingga telah memenuhi kriteria convergent validity. Nilai loading factor tertinggi terdapat pada indikator Kinerja Pegawai (Y3.4) sebesar 0,865 dan Dukungan Organisasi (X.2) sebesar 0,830, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik. Selain itu, variabel Kepuasan Kerja (Y2) menunjukkan konsistensi indikator yang stabil dengan rentang loading factor antara 0,702–0,728. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam model penelitian tanpa dilakukan penghapusan indikator.

Uji Reliabilitas Dan Validitas

Tabel 4.2 Latent Variable Coefficients

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Dukungan Organisasi (X)	0,895	0,917	0,614	Valid & Reliabel
Komitmen Organisasi (Y1)	0,906	0,922	0,569	Valid & Reliabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y2)	0,923	0,934	0,505	Valid & Reliabel
Kinerja Pegawai (Y3)	0,927	0,941	0,695	Valid & Reliabel

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konstruk. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha pada seluruh variabel berada di atas 0,70, sehingga menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai tertinggi terdapat pada variabel Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja, yang menandakan instrumen penelitian reliabel dalam mengukur persepsi responden.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel berada di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel, serta layak digunakan untuk analisis struktural dan pengujian hipotesis selanjutnya.

Analisis Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Koefisien Determinasi (R^2) dan (Q^2)

Tabel 4.3 Hasil R-Squared dan Q-Squared

Variabel Endogen	R-Square	Kategori
Komitmen Organisasi (Y1)	0,491	Moderat
Kepuasan Kerja (Y2)	0,138	Lemah
Kinerja Pegawai (Y3)	0,517	Moderat
Nilai Q^2	0,788	Sangat Baik

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, nilai R^2 menunjukkan bahwa variabel Dukungan Organisasi mampu menjelaskan variasi Komitmen Organisasi sebesar 49,1% dan Kepuasan Kerja sebesar 13,8%. Sementara itu, variabel Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara simultan mampu menjelaskan variasi

Kinerja Pegawai sebesar 51,7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Selain itu, nilai Q^2 (predictive relevance) sebesar 0,788 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik karena nilai $Q^2 > 0$. Meskipun pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja tergolong rendah, secara keseluruhan model struktural dinyatakan layak dan mampu menjelaskan dinamika Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara dengan baik.

Pengujian Hipotesis

Analisis Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Tabel 4.4 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	DO (X) -> KO (Y1)	0,701	14,082	0,000	Signifikan
H2	DO (X) -> KK (Y2)	0,371	3,923	0,000	Signifikan
H3	KO (Y1) -> KP (Y3)	0,472	4,217	0,000	Signifikan
H4	KK (Y2) -> KP (Y3)	0,216	2,746	0,006	Signifikan
H5	DO (X) -> KP (Y3)	-0,066	0,617	0,537	Tidak Signifikan

Berdasarkan hasil uji signifikansi melalui prosedur bootstrapping, Dukungan Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi ($O = 0,701$) dan Kepuasan Kerja ($O = 0,371$), sehingga hipotesis H1 dan H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan organisasi mampu meningkatkan loyalitas dan kepuasan pegawai dalam bekerja. Selain itu, Komitmen Organisasi ($O = 0,472$) dan Kepuasan Kerja ($O = 0,216$) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga H3 dan H4 diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Sementara itu, Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai P-Value sebesar 0,537 ($> 0,05$), sehingga H5 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung tanpa adanya peran psikologis pegawai, khususnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara lebih efektif dilakukan melalui penguatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Analisis pengaruh tidak langsung (Indirect Effects/Mediasi)

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H6	DO -> KO -> KP	0,331	3,896	0,000	Signifikan
H7	DO -> KK -> KP	0,080	2,130	0,034	Signifikan

Berdasarkan hasil uji indirect effects, Komitmen Organisasi terbukti mampu memediasi pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai secara signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,331 dan P-Value 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang diberikan mampu meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, Kepuasan Kerja juga terbukti memediasi hubungan antara Dukungan Organisasi dan Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,080 dan P-Value 0,034 ($< 0,05$). Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan komitmen organisasi, kepuasan kerja tetap berperan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh (full mediation) dalam hubungan antara Dukungan Organisasi dan Kinerja Pegawai. Hal tersebut terlihat dari tidak signifikannya pengaruh langsung Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, sementara pengaruh tidak langsung melalui kedua variabel mediasi terbukti signifikan. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara lebih efektif dicapai melalui penguatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Diskominfo Sultra ($O = 0,701$; $P = 0,000$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa pegawai akan memberikan timbal balik berupa loyalitas dan komitmen ketika organisasi menunjukkan perhatian, penghargaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Blau, 1964). Selain itu, hasil ini juga mendukung *Organizational Support Theory* yang menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi di Diskominfo Sultra dipersepsikan pegawai sebagai bentuk perhatian nyata, seperti penyediaan fasilitas kerja, apresiasi pimpinan, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Temuan penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap komitmen organisasi pegawai (Pratama & Wiguna, 2023; Rahman et al., 2024; Sari & Handayani, 2022). Dalam konteks Diskominfo Sultra, dukungan organisasi tidak hanya dipandang sebagai pemenuhan kebutuhan administratif, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan dan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan pegawai. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan keterikatan emosional pegawai terhadap instansi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penguatan dukungan organisasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai, khususnya pada instansi pemerintah yang sedang menghadapi tuntutan transformasi digital dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Diskominfo Sultra ($O = 0,472$; $P = 0,000$). Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian ini mendukung teori *Three-Component Model of Commitment* yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991), khususnya pada dimensi *affective commitment* yang menekankan bahwa keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi mampu meningkatkan produktivitas dan loyalitas kerja. Pegawai yang

memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan dedikasi terhadap organisasi cenderung memberikan usaha terbaiknya dalam mencapai target kerja organisasi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja positif dan memberikan kontribusi lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Arman dan Saputra (2024), Hidayat et al. (2023), serta Wulandari dan Saputra (2023) yang menemukan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama pada organisasi sektor publik. Dalam konteks Diskominfo Sultra, komitmen organisasi tidak hanya tercermin dalam loyalitas pegawai, tetapi juga dalam kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif, disiplin, dan profesional. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dipandang sebagai faktor psikologis utama yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Jalur Langsung)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Diskominfo Sultra. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang diberikan, seperti penyediaan sarana prasarana, fasilitas kerja, dan dukungan administratif, belum mampu secara langsung meningkatkan produktivitas pegawai. Dukungan tersebut lebih dipersepsikan sebagai fasilitas standar atau hak normatif pegawai sehingga belum menjadi faktor pendorong utama peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan *Two-Factor Theory* dari Herzberg yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi cenderung berfungsi sebagai *hygiene factor*, yaitu faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja tetapi belum tentu mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara langsung (Herzberg, 1966). Selain itu, temuan ini juga mendukung pandangan Robbins dan Judge (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik hanya menjadi syarat pendukung (*necessary condition*), namun belum cukup (*sufficient condition*) untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya motivasi internal pegawai.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi lebih efektif bekerja pada aspek psikologis pegawai dibandingkan langsung pada peningkatan output kerja. Pegawai merespons perhatian, kepercayaan, dan dukungan pimpinan dengan membangun rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Temuan ini mendukung *Organizational Support Theory* yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan keterikatan

emosional pegawai terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986). Dengan demikian, pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai di Diskominfo Sultra bersifat tidak langsung, yaitu melalui penguatan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan dukungan organisasi dengan sistem motivasi, penghargaan, dan pengelolaan psikologis pegawai agar dukungan yang diberikan mampu bertransformasi menjadi peningkatan kinerja yang nyata.

Peran Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi (Full Mediation)

Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Diskominfo Sultra ($O=0,331$; $P=0,000$). Temuan ini membuktikan bahwa dukungan organisasi belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, namun terlebih dahulu membentuk keterikatan emosional, loyalitas, dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Peter Blau (1964), bahwa pegawai akan membalas perhatian dan dukungan organisasi melalui komitmen dan kontribusi kerja yang lebih tinggi. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Hidayat et al. (2023) dan Mulyadi et al. (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi menjadi mekanisme penting dalam mentransformasikan dukungan organisasi menjadi produktivitas kerja.

Secara empiris, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, perhatian terhadap kesejahteraan, serta penyediaan fasilitas kerja di Diskominfo Sultra mampu membangun komitmen afektif pegawai yang kuat, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini mengindikasikan terjadinya full mediation, di mana pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja hanya dapat berjalan melalui komitmen organisasi sebagai variabel perantara. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Diskominfo Sultra tidak cukup dilakukan melalui penyediaan fasilitas dan dukungan administratif semata, tetapi perlu diintegrasikan dengan strategi penguatan komitmen organisasi agar dukungan yang diberikan dapat terkonversi menjadi kinerja yang nyata dan berkelanjutan (Meyer & Allen, 1991; Wulandari & Saputra, 2023).

Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Peran Mediasinya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($O=0,701$; $P=0,000$), serta Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ($O=0,080$; $P=0,034$). Temuan ini membuktikan bahwa dukungan organisasi yang diberikan Diskominfo Sultra,

seperti perhatian pimpinan, penyediaan fasilitas kerja, dan dukungan administratif, mampu menciptakan rasa puas dan nyaman dalam bekerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Value-Percept Theory dari Edwin Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pegawai merasa organisasi telah memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Penelitian ini juga mendukung temuan Lestari (2022) dan Sari & Handayani (2022) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas pegawai di sektor publik.

Secara empiris, kepuasan kerja di Diskominfo Sultra tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga berfungsi sebagai energi kerja yang produktif. Pegawai yang merasa puas terhadap dukungan organisasi cenderung memiliki motivasi, disiplin, dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang mendorong produktivitas pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai di Diskominfo Sultra perlu dilakukan melalui penguatan dukungan organisasi yang mampu menciptakan kepuasan kerja, baik melalui penyediaan fasilitas kerja, perhatian pimpinan, maupun sistem penghargaan yang mendukung kenyamanan dan profesionalisme pegawai (Herzberg, 1966; Zulkifli, 2024).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, penelitian ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pegawai di Diskominfo Sultra. Dukungan organisasi yang diberikan melalui perhatian pimpinan, penghargaan, serta penyediaan fasilitas kerja mampu meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, dan kepuasan pegawai terhadap organisasi. Selain itu, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang menunjukkan bahwa faktor psikologis dan emosional pegawai memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian target kerja.

Namun, Dukungan Organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi baru dapat meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu mampu membentuk Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pegawai. Dengan demikian, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berperan sebagai full mediation dalam hubungan antara Dukungan Organisasi dan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi digital tidak cukup hanya melalui penyediaan fasilitas dan dukungan administratif,

tetapi juga memerlukan penguatan aspek psikologis, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Afzali, A., Gheitani, A., & Shahi, S. (2014). Organizational commitment and employee performance: Evidence from Iran. *Journal of Management Studies*, 9(2), 45–58.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Amin, A., Jusriadi, E., Nurbaya, S., & Rusydi, M. (2023). Pengaruh dukungan keluarga dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi budaya kerja. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 21–35.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page
- Arman, A., & Saputra, R. (2024). The Core of Loyalty: Affective Commitment in Public Sector Organizations. *Journal of Public Governance and Policy*, 14(2), 156-172.
- Anugrah, A. N., & Alfarizi, A. (2021). Literature review potensi dan pengelolaan sumber daya perikanan laut di Indonesia. *Jurnal Sains Edukatika Indonesia (JSEI)*, 3(2).
- Alif, A., & Nur, Z. S. (2021). Pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 1(1), 12-33.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Arif, A., & Malik, M. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2(2), 1-9.
- Ariyanto, V. S., Dwiatmadja, C., & Santoso, D. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavioral. *Sustainable Business Journal*, 2(1), 1–11.
- Astuti, L., Hermawati, A., & Rahayu, Y. I. (2024). Pengaruh dukungan organisasi terhadap disiplin kerja yang dimediasi komitmen organisasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3), 396–404.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, I., Tan, F., Blackwood, R., & Roche, M. (2016). The role of organisational support on worker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 47, 207-215.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management* (11th ed.). John Wiley & Sons
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.

- Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sulawesi Tenggara. (2023). *Data Kepegawaian dan Organisasi Tahun 2023*. (Dokumen Internal).
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2002). Perceived Organizational Support: A Theoretical Review (Updated Perspectives 2023). *Psychological Bulletin*, 128(4), 698-714.
- Fahmi, F. T. (2023). Pengaruh pelatihan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Fajri, F., Sanusi, S., & Imron, I. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 120-135.
- Fauzi, M., & Ramadhan, A. (2023). Hygiene Factors and the Bureaucratic Trap: Evidence from Indonesian Civil Servants. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 12(1), 45-63
- Flippo, E. B. (2005). *Principles of Personnel Management* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Fajri, M. A., Sanusi, F., & Imron, A. (2024). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(5), 3084-3104.
- Gunawan, I., & Saputra, D. (2024). Organizational Commitment and Counterproductive Work Behavior in Government Agencies. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 88-105.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Handayani, H. (2020). Komitmen organisasi sebagai prediktor kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 45-58.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (Edisi 2). BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T., & Wijaya, E. (2023). *Performance Management in the Era of Digital Transformation*. Kendari: UHO Press.
- Hidayat, R., et al. (2023). Social Exchange Theory and Public Service Motivation: A Strategic Alignment. *Journal of Applied Behavioral Research*, 59(1), 212-230.

- Hasanah, U. (2021). Peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada hubungan POS dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Hasanah, U. (2025). Pengaruh dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Hidayah, N., & Litfiana, R. (2024). Pengaruh dukungan organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada karyawan operasional PT. CRS (Siantar Top Group, Tbk). *Economie: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(1), 41–55.
- Ibrahim, M. U. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan spiritual dan dukungan organisasi terhadap kinerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan pabrik gula PT. Madubaru Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 25–38.
- Ivancevich, J. M. (2014). *Human Resource Management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. RajaGrafindo Persada.
- Lestari, L. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada sektor publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 8(3), 112-125.
- Lestari, L. (2023). Pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*. 1(2), 99-115.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Lestari, D. (2022). Analisis Jalur Mediasi Komitmen pada Organisasi Publik di Sulawesi Tenggara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*, 9(2), 30-48.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction (Re-evaluated in 2024 *Journal of Organizational Psychology*).
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment (Re-visited 2023). *Journal of Managerial Psychology*, 11(2), 15-32.
- Mulyadi, H., et al. (2024). Human Capital Transformation and Employee Engagement in Local Government. *Journal of Economic and Management Strategy*, 13(1), 77-94.
- Malthis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Marbun, H. S. (2022). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh dukungan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 55–68.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mowday, R. T. (2001). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 387–396.
- Mustafa, Z. (2014). *Metode penelitian kuantitatif*. Graha Ilmu.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kompetensi SDM*. Gadjah Mada University Press.
- Ningsih, S., Utari, A., & Prasetyo, B. (2023). Dukungan organisasi dan produktivitas pegawai: peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 1-10.
- Ningsih, R., Utari, D., & Prasetyo, A. (2023). Pengaruh dukungan organisasi terhadap produktivitas pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 22–33.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Pentury, L. A. (2024). Pengaruh pelatihan-pengembangan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dimediasi oleh kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 15(1), 15–30.
- Primadhaniana, A. (2012). Peran sumber daya manusia dalam peningkatan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 45–52.
- Primadhaniana, E. (2012). Pengaruh sarana dan prasarana kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 12(1), 23-47.
- Prasetyo, A. Y., & Waskito, J. (2023). Pengaruh leader–member exchanges, kepuasan kerja, persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan peran komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 55–69.
- Putra, S., & Sani, A. (2021). Dukungan organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan sektor swasta. *Jurnal Manajemen*.1(1),1-10.
- Putra, S., & Sani, A. (2025). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja yang dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis Kontemporer*.12(3):115-133.
- Putri, D. (2022). Hubungan dukungan organisasi dengan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Negara*.2(1),86-105.
- Pratama, A., & Wiguna, S. (2023). Perceived Organizational Support and Work-Life Balance in the Digital Age. *Global Business Review*, 24(2), 210-228.
- Rahman, F., et al. (2024). Governance and Human Performance: A Southeast Asian Perspective. *Asian Public Policy Journal*, 17(1), 102-120.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Global Edition). Pearson Education.
- Rahayu, S., & Firmansyah, A. (2020). Dukungan organisasi dan kinerja pegawai: studi pada instansi pemerintah. *Jurnal Sains Manajemen*.12(1):45-66.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Rivai, V., Veithzal, J. M., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- Riza, A. (2020). Komitmen organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen SDM*.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. (Terj. Benyamin Molan). PT Indeks.
- Robbins, S. P. (2015). *Essentials of organizational behavior* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rosita, R., & Hendra, H. (2022). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 50-65.
- Sari, C. Y. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 112–124.
- Sari, R., & Handayani, T. (2022). Infrastruktur Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 21(3), 301-318.
- Sarianti, K., & Ramadhi, R. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior dimediasi kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 45–56.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* (pp. 149-164). Quorum Books.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Sopiah. (2013). *Perilaku organisasi*. Andi Offset.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). *Kinerja organisasi dan perilaku karyawan*. Udayana University Press.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2013). *Management* (6th ed.). Pearson Education.

- Tammi, H. I. (2024). Pengaruh pengembangan karier, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 155–172.
- Sinaga, R. A. B. (2019). *Hubungan antara dukungan organisasi dengan employee engagement pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara* (Skripsi, Universitas Medan Area, Medan). Universitas Medan Area Repository.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Widodo, W. (2022). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi*. 1(1),1-10.
- Wulandari, J., & Saputra, B. (2023). The Role of Internal Branding in Enhancing Organizational Commitment. *Journal of Strategic Management*, 12(4), 144-162.
- Zulkifli, M. (2024). Paradox of Job Satisfaction and Performance in Indonesian Bureaucracy. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(1), 12-30.
- Pangkey, I. L. H., Sendouw, R. H. E., & Siwij, D. S. R. (2024). Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pariwisata Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Civilia: Jurnal Kajian Hukum dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 3(2), 513–520. Retrieved from