

Peran kepuasan kerja dalam pengaruh struktur dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan

Susrini*, Hamidah Nayati Utami, Mohammad Nuh

Universitas Brawijaya

*Email korespondensi: susrini@ub.ac.id

Abstract

The transformation of higher education institutions into public universities with legal entity status has driven changes in organizational governance that demand greater professionalism and performance from faculty members. This study offers a unique approach by integrating organizational structure and organizational culture into a single research model that examines employee performance through job satisfaction as a mediating variable. This study aims to analyze the influence of organizational structure and organizational culture on employee performance through job satisfaction. This study employs a quantitative approach using a survey method. The study population consists of academic staff at the university's central office in Malang, with a sample of 201 respondents selected using random sampling techniques. Data were collected via a questionnaire that had passed validity and reliability tests, then analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that organizational structure and organizational culture have a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational structure has a positive but insignificant effect on employee performance, while organizational culture and job satisfaction have positive and significant effects on employee performance. Furthermore, job satisfaction was found to act as a mediator in the relationship between organizational structure and organizational culture and employee performance. This study highlights the importance of strengthening an adaptive organizational structure and a supportive organizational culture in order to sustainably improve job satisfaction and the performance of educational staff.

Keywords: *organizational structure; organizational culture; job satisfaction; employee performance.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n3.p599-613>

Received: April 26, 2026; Revised: May 1, 2026; Accepted: June 26, 2026; Available online: August 8, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Era persaingan global dan disrupsi pendidikan tinggi saat ini menuntut perguruan tinggi untuk tidak hanya berperan sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai organisasi yang memiliki daya saing dan efisiensi operasional yang tinggi. Perubahan status menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) memberikan otonomi yang lebih luas dalam pengelolaan akademik maupun nonakademik, sehingga menuntut peningkatan profesionalisme, kelincahan, dan akuntabilitas kinerja pegawai. Universitas yang menjadi perguruan tinggi berstatus PTNBH, menghadapi tantangan dalam penyesuaian regulasi, target kinerja, serta pola koordinasi baru bagi tenaga kependidikan sebagai pendukung utama layanan akademik. Kondisi tersebut memerlukan keselarasan antara struktur organisasi yang efektif, budaya organisasi yang kuat, serta kepuasan kerja guna mendukung optimalisasi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan institusi secara mandiri dan berkelanjutan.

Namun demikian, proses transisi dari sistem birokrasi konvensional menuju tata kelola PTNBH yang fleksibel menimbulkan permasalahan kinerja yang nyata di lapangan. Berdasarkan data empiris internal/prasurvei di kantor pusat universitas di Malang, ditemukan tantangan pada pencapaian indikator-indikator kinerja pegawai. Dilihat dari indikator kualitas dan penyelesaian tugas (*task*

performance), masih terdapat keluhan terkait keterlambatan penyelesaian administrasi layanan akademik dan ketidaksesuaian standar operasional prosedur (SOP) akibat adanya tumpang tindih kewenangan pasca-restrukturisasi. Pada indikator keandalan dan ketepatan waktu, pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) belum sepenuhnya optimal secara merata di seluruh unit kerja, di mana terdapat fluktuasi tingkat penyelesaian target tahunan. Selain itu, dari indikator perilaku kerja kewargaan (*organizational citizenship behavior*), adaptasi terhadap sistem remunerasi baru dan kejelasan jalur karier menciptakan dinamika kepuasan kerja yang berimbas pada menurunnya inisiatif dan kesukarelaan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas tambahan di luar deskripsi kerja formal mereka. Fenomena ini mengindikasikan bahwa indikator kinerja tenaga kependidikan universitas di Malang belum berada pada tingkat maksimal selama masa transisi PTNBH.

Fenomena kinerja pegawai ini dapat dipahami secara komprehensif, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini berlandaskan pada Teori Perilaku Organisasi dan perkembangan Teori Kinerja. Konsep kinerja (*employee performance*) dalam literatur manajemen sumber daya manusia terus berkembang. Berawal dari pendekatan klasik yang hanya menilai kinerja dari luaran kuantitatif semata, teori kinerja berkembang melalui *Job Performance Theory* (Campbell, 1990) yang membagi kinerja menjadi dua dimensi utama: *task performance* (kemampuan menyelesaikan tugas inti sesuai deskripsi kerja) dan *contextual performance* atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ, 1988), yaitu perilaku sukarela yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi. Selanjutnya, perkembangan teori perancangan pekerjaan seperti *Job Characteristics Model* (JCM) dari (Hackman, 1976) serta *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker, A.B., Hakanen, J.J. and Demerouti, 2006) menjelaskan bahwa kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan ditopang oleh tuntutan dan sumber daya organisasi (seperti struktur yang jelas dan budaya yang mendukung) yang memicu keterikatan serta kepuasan kerja. Struktur organisasi yang lincah dan budaya kerja yang kondusif bertindak sebagai *job resources* yang mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan, sehingga pada gilirannya mampu mendorong peningkatan *task performance* maupun *contextual performance* pegawai secara optimal.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh struktur dan budaya organisasi terhadap kinerja di sektor korporasi, terdapat kesenjangan konteks (*contextual gap*) yang signifikan ketika teori-teori tersebut diterapkan pada institusi perguruan tinggi yang sedang bertransformasi menjadi PTNBH. Terdapat pula kontradiksi hasil (*research gap*), di mana perubahan struktur dapat mempercepat efisiensi di satu sisi, namun di sisi lain berisiko menurunkan kepuasan kerja pegawai akibat ketidakpastian status kepegawaian serta benturan antara budaya birokrasi lama dan tuntutan profesionalisme baru. Penelitian terdahulu seperti (Handriyani dkk, 2023) dan (Prasetyo, 2023) membuktikan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja di sektor perbankan, namun dinamika ini belum teruji secara komprehensif pada tenaga kependidikan perguruan tinggi dalam fase adaptasi struktur PTNBH.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (*intervening*) di kantor pusat universitas di Malang. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara teoritis maupun praktis: Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur perilaku organisasi dan manajemen SDM, khususnya dalam mengintegrasikan *Job Demands-Resources Model* dan *Job Performance Theory* pada konteks perguruan tinggi publik yang bertransformasi menjadi PTNBH. Penelitian ini juga memperjelas mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam menjembatani hubungan antara variabel makro organisasi (struktur dan budaya) terhadap variabel mikro individu (kinerja pegawai). Penelitian ini menyajikan rekomendasi aplikatif bagi manajemen universitas dan pengambil kebijakan perguruan tinggi dalam merancang restrukturisasi organisasi yang *agile* dan efisien, menginternalisasikan budaya kerja transformatif, serta menyusun strategi kompensasi dan tata kelola karier yang adil guna meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja tenaga kependidikan secara berkelanjutan.

Kajian Pustaka

Struktur Organisasi

Menurut (Hatch, 1997) struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai hubungan antara elemen-elemen sosial yang mencakup individu, posisi atau peran, serta unit-unit kerja di mana mereka beroperasi. Dimensi dari struktur dapat dianalisis serta dibandingkan dengan menggunakan metode statistik. Dimensi menurut Hatch meliputi komponen administratif, diferensiasi, integrasi, sentralisasi, standarisasi, formalisasi, dan spesialisasi. Sedangkan (Robbins, S.P. dan Judge, 2013) struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mengatur pembagian, pengelompokan, dan koordinasi tugas-tugas pekerjaan secara resmi. Dalam merancang struktur organisasi, perlu mempertimbangkan enam elemen utama, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Menurut (Daft, 2020) menyebutkan bahwa bagan organisasi (*organization chart*) hanyalah sebuah representasi visual, sedangkan struktur organisasi yang sebenarnya mencakup keseluruhan proses dan aktivitas yang mendasari aliran kerja, komunikasi, serta pembagian peran di dalam organisasi. Dimensi struktural meliputi formalisasi, spesialisasi, hirarki otoritas, sentralisasi, profesionalisme, dan rasio personal. (Jones, 2013) menyebutkan struktur organisasi merupakan sistem formal yang mengatur hubungan antara tugas dan wewenang, yang mengontrol cara individu mengoordinasikan tindakan mereka serta memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kinerja, sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan melakukan perbaikan pada struktur organisasi mereka demi meningkatkan kepuasan kinerja (Nugroho, 2021). (Risnawati, 2025) menyebutkan struktur organisasi yang terdefinisi dengan baik dan pembagian tugas yang sesuai memungkinkan karyawan untuk memahami peran serta tanggung jawab mereka, sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan lebih efektif. Peningkatan struktur organisasi dan rentang kendali yang baik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan sebaliknya, penurunan dalam struktur organisasi dan rentang kendali produk akan berdampak negatif pada tingkat kinerja organisasi (Ali, 2022).

Budaya Organisasi

(Schein, 2010) menyebutkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka asumsi dasar yang dipelajari secara kolektif oleh suatu kelompok saat mereka menghadapi tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang terbukti efektif dan layak untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman yang tepat dalam memahami, berpikir, dan merespons permasalahan yang dihadapi. Dimensi budaya organisasi dibagi menjadi tiga yaitu artefak, keyakinan dan nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang mendasar. Menurut (Robbins, S.P. dan Judge, 2013) budaya organisasi adalah sekumpulan nilai yang dipegang bersama oleh anggota, yang menjadikan organisasi itu unik dibandingkan dengan organisasi lain. Dengan dimensi yang mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi. (Jones, 2013) menyebutkan budaya organisasi merujuk pada sekumpulan nilai dan norma yang mengatur interaksi antara anggota organisasi serta hubungan mereka dengan individu di luar organisasi. Dimensi budaya organisasi menurut Jones adalah nilai dan norma. Menurut (Daft, 2020) budaya organisasi memainkan peran yang krusial dalam membentuk interaksi di antara karyawan dan mendukung mereka dalam menyesuaikan kemampuan produktif dengan lingkungan eksternal. Dimensi didalamnya meliputi nilai-nilai, asumsi yang mendasar, dan artefak. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu, kepuasan kerja, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan (Hasbuloh A.Z., 2023). (Sumantik, 2022) budaya organisasi dianggap sebagai panduan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipegang oleh setiap anggotanya. Namun, penerapan budaya organisasi memiliki tujuan yang serupa, yaitu untuk mencapai target perusahaan. (Supriyatno, 2016) menyebutkan budaya organisasi merupakan suatu sistem kolektif yang diyakini serta nilai-nilai yang dibangun bersama dalam suatu organisasi dan dipegang oleh anggotanya, yang mengarahkan perilaku para anggota organisasi tersebut. Sistem kolektif ini terdiri atas serangkaian karakteristik yang terkait dalam perilaku budaya yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Peningkatan struktur organisasi dan rentang kendali yang baik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan sebaliknya, penurunan dalam struktur organisasi dan rentang kendali produk akan berdampak negatif pada tingkat kinerja organisasi (Ali, 2022).

Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, S.P. dan Judge, 2013) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul sehubungan dengan pekerjaan, yang berasal dari proses penilaian terhadap karakteristiknya. Dengan dimensi pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan rekan kerja. (Luthans, 2008) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional seorang karyawan yang ditentukan oleh adanya kesesuaian atau ketidaksesuaian antara kontribusi yang diberikan dan tingkat penghargaan yang diterima, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Terdapat enam dimensi yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan lingkungan kerja. Menurut hasil penelitian Smith et al. dalam (Munandar, 2004) kepuasan kerja dapat dinilai melalui berbagai indikator yaitu pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Menurut (Indrasari, 2017) kepuasan kerja adalah respons efektif atau emosional terhadap berbagai elemen atau aspek dari pekerjaan individu, sehingga kepuasan kerja tidak dapat dianggap sebagai konsep yang tunggal. Sedangkan Juniarti dan (Juniarti, 2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap dan perasaan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan kepuasan tersebut akan tercapai jika terdapat keselarasan antara harapan karyawan dan realitas yang dialami ditempat kerja. (Mukmin, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan sikap individu terhadap pekerjaannya yang dapat mendorong pegawai memaksimalkan potensi dan energinya dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, budaya organisasi dan kepuasan kerja diketahui berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks tenaga kependidikan, kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Menurut (Williams, L.J. & Anderson, 1991) kinerja merupakan ukuran seberapa efektif seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaannya serta mematuhi ketentuan formal yang telah ditetapkan, sehingga mampu memenuhi harapan dari organisasi. Dengan indikator pemenuhan aspek persyaratan kinerja dan tanggung jawab dan penyelesaian tugas. Dalam teori *Job Performance Theory*, (Campbell, 1990) mengidentifikasi komponen kinerja (seperti keterampilan yang berkaitan dengan tugas tertentu dalam pekerjaan), faktor-faktor yang mempengaruhi komponen kinerja pekerjaan, serta indikator dari faktor-faktor tersebut. Komponen kinerja dapat dipahami sebagai hasil dari tiga faktor penentu, yaitu (1) pengetahuan deklaratif, (2) pengetahuan dan keterampilan prosedural, dan (3) motivasi. Sedangkan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) mengemukakan bahwa interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan memiliki peranan penting dalam perkembangan ketegangan kerja dan motivasi. Secara lebih spesifik, model ini menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan dapat mengurangi pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap ketegangan kerja, termasuk kelelahan (Bakker, A.B., Hakanen, J.J. and Demerouti, 2006). (Munandar, 2004) mengembangkan sebuah kerangka evaluasi kinerja pegawai yang mencakup tiga aspek utama, yaitu identifikasi, pengukuran, dan manajemen yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Mathis, L.R. & Jackson, 2006) indikator kinerja pegawai meliputi kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan bekerja. Organisasi dituntut memiliki daya saing tinggi dalam era globalisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, dimana kinerja pegawai menjadi faktor utama dalam pencapaian tujuan institusi. (Indrasari, 2017) menjelaskan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari usaha individu yang diperoleh melalui kemampuan dan tindakan dalam konteks tertentu. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan psikologis, salah satunya adalah kepuasan kerja yang berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa dihargai serta didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif cenderung menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih optimal. (Juniarti, 2021) menyebutkan kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang telah dicapai dalam upaya mencapai tujuan organisasi, yang dilakukan secara sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma dan tanggung jawab yang diemban.

Pengaruh Antar Variabel

Menurut (Daft, 2020), organisasi merupakan entitas sosial yang diarahkan untuk mencapai tujuan melalui sistem aktivitas yang terstruktur dan terkoordinasi, yang terdiri atas dimensi struktural dan kontekstual. (Jones, 2013) mendefinisikan struktur organisasi sebagai sistem formal hubungan tugas

dan wewenang yang digunakan untuk mengoordinasikan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, (Hatch, 1997) menjelaskan bahwa struktur organisasi mencakup komponen administratif, diferensiasi, integrasi, sentralisasi, standardisasi, formalisasi, dan spesialisasi. Selanjutnya, (Robbins, S.P. dan Judge, 2013) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan cara formal dalam membagi, mengelompokkan, dan mengoordinasikan pekerjaan melalui enam elemen utama, yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian (Bibi, 2022) serta (Nugroho, 2021) menyatakan bahwa struktur organisasi yang jelas dan efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, (Risnawati, 2025) menjelaskan bahwa struktur organisasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Penelitian Ismadinah, (Ismadinah, 2020), (Ali, 2022), serta (Trimadhana, 2025) juga menemukan bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. (Melati Septiani, 2025) menambahkan bahwa desain struktur organisasi yang tepat mampu memperjelas fungsi, tanggung jawab, dan jalur komunikasi sehingga meningkatkan efisiensi kerja. Sementara itu, (Ramadhan, 2024) menyebutkan bahwa struktur organisasi yang efektif dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas operasional organisasi. Dengan demikian, struktur organisasi yang jelas dan adaptif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

H1: Struktur organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H3: Struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Menurut (Robbins, S.P. dan Judge, 2013), budaya organisasi merupakan sistem makna kolektif yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya melalui karakteristik seperti inovasi, orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas. (Schein, 2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari pola asumsi dasar yang dipelajari bersama dalam menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang tercermin dalam artefak, nilai, dan asumsi dasar organisasi. Sementara itu, (Daft, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai, norma, dan keyakinan bersama yang diwariskan kepada anggota baru organisasi. Sedangkan (Jones, 2013) menegaskan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk dan mengatur perilaku anggota organisasi dalam berinteraksi baik secara internal maupun eksternal. Penelitian terdahulu oleh (Hasbuloh A.Z., 2023), Mukmin dan (Prasetyo, 2023), (Tiomantara, 2021), serta (Hendra, 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, (Mukmin, 2021) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun, (Kurniawan, 2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun tetap memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai

Menurut (Luthans, 2008), kepuasan kerja merujuk pada keadaan emosional seorang pegawai yang ditentukan oleh adanya kesesuaian atau ketidaksesuaian antara kontribusi yang diberikan dengan tingkat penghargaan yang diterima, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. (Robbins, S.P. dan Judge, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya. Berdasarkan teori perancangan pekerjaan yang dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham yaitu *Job Characteristics Model* (JCM) menyatakan bahwa motivasi kerja, kinerja, dan kepuasan kerja bergantung pada lima dimensi inti pekerjaan: keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Menurut (Williams, L.J. & Anderson, 1991) kinerja adalah indikator seberapa efisien seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaannya serta mematuhi peraturan formal yang telah ditentukan, sehingga

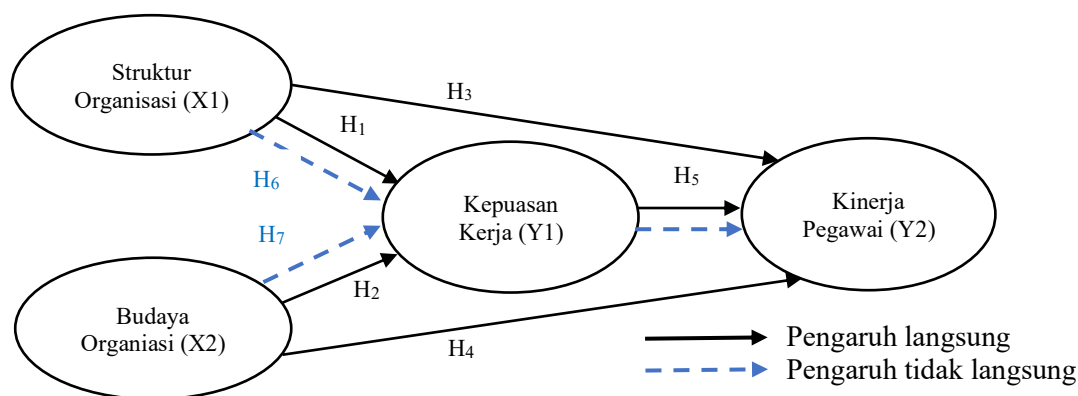
dapat memenuhi ekspektasi dari organisasi. Selain itu, (Setiono, 2020) menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Penelitian (Nurrohmat, 2021), (Suryawan, 2022), (Nurhandayani, 2024), serta (Citrawati, 2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung optimalisasi kinerja pegawai.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Menurut (Hatch, 1997), struktur organisasi dapat diartikan sebagai interaksi antara elemen-elemen sosial yang meliputi individu, posisi atau peran, serta unit-unit kerja di mana mereka beroperasi. Dimensi yang diidentifikasi oleh Hatch mencakup komponen administratif, diferensiasi, integrasi, sentralisasi, standarisasi, formalisasi, dan spesialisasi. (Schein, 2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai kerangka asumsi dasar yang dipelajari secara kolektif oleh suatu kelompok ketika mereka menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan melakukan integrasi internal. Dimensi budaya organisasi terbagi menjadi tiga, yaitu artefak, keyakinan dan nilai yang dianut, serta asumsi dasar yang mendasarinya. Menurut (Robbins, S.P. dan Judge, 2013), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif yang muncul terkait dengan pekerjaan, yang berasal dari evaluasi terhadap karakteristik-karakteristiknya. Hal ini mencakup dimensi pekerjaan, gaji, promosi, atasan, dan rekan kerja. Menurut (Williams, L.J. & Anderson, 1991), kinerja diartikan sebagai ukuran efektivitas seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang berkaitan dengan pekerjaannya serta kepatuhan terhadap ketentuan formal yang telah ditetapkan, sehingga dapat memenuhi harapan organisasi. Hal ini diukur melalui pemenuhan aspek persyaratan kinerja, tanggung jawab, dan penyelesaian tugas. (Mega Yunika, 2017) menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa, ketika organisasi mengalami restrukturisasi yang efektif, peningkatan ini dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (Azmy, A., Hartono, D.K., dan Mirza, 2023) menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif serta signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. (Paramita, E., Lumbanraja, P., dan Absah, 2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui tingkat kepuasan kerja.

H6: Struktur Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

H7: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja



Sumber: Olahan Peneliti (2026)

Gambar 1. Kerangka Konsep

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara menganalisis hubungan antar variabel. Secara fundamental, tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk menjelaskan, meramalkan (memprediksi), mengontrol, serta memahami hubungan, pengaruh, dan kausalitas fenomena melalui pengumpulan data yang terfokus dari data numerik (Singarimbun, 2020). Variabel penelitian terdiri dari variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Tahapan penelitian diawali dengan penyusunan serta pengujian instrumen penelitian, dilanjutkan dengan penentuan sampel, proses pengumpulan data, hingga tahap analisis data. Instrumen penelitian disebarkan kepada responden melalui Google Form yang menggunakan skala Likert dengan rentang penilaian 1 sampai 5, di mana nilai 5 merupakan skor tertinggi. Data dikumpulkan antara bulan Januari sampai dengan Maret 2026 menggunakan kuesioner daring yang dikelola melalui Google Forms. Penelitian ini melibatkan 201 responden yang dipilih menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, teknik ini diterapkan ketika populasi terdiri dari anggota atau unsur yang tidak homogen dan terstrata secara proporsional (Sugiyono, 2020). Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% untuk memperoleh sampel yang representatif. Adapun populasi dalam penelitian ini berjumlah 406 tenaga kependidikan, sehingga sampel yang digunakan dinilai mampu mewakili karakteristik populasi penelitian. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas instrumen menggunakan teknik Product Moment, uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, serta analisis Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Partial Least Square (PLS) merupakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians yang mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan (Willy Abdillah dan Jogiyanto HM, 2015). Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan dua tahap. Tahap pertama mencakup evaluasi model pengukuran melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan composite reliability untuk menilai tingkat reliabilitas konstruk secara aktual serta *Cronbach's alpha* untuk mengukur konsistensi reliabilitas konstruk (Ghozali, 2014).

Penelitian ini mengadaptasi pengukuran variabel struktur organisasi dari (Hatch, 1997) yang terdiri atas: sentralisasi, standardisasi, formalisasi, dan spesialisasi. Variabel budaya organisasi mengadaptasi pengukuran budaya organisasi dari (Schein, 2010) yang terdiri atas: artefak, nilai, dan asumsi. Sedangkan variabel kepuasan kerja mengadaptasi pengukuran (Robbins, S.P. dan Judge, 2013) yang terdiri atas: kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap atasan, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Variabel kinerja pegawai mengadaptasi pengukuran (Williams, L.J. & Anderson, 1991) yang dikelompokkan dalam indikator sebagai berikut: pemenuhan aspek persyaratan kinerja dan tanggung jawab serta penyelesaian tugas.

Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan total 201 responden yang dibagi dalam karakteristik responden meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Karakteristik responden menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih dominan dibandingkan responden laki-laki. Jumlah responden Perempuan sebanyak 107 orang atau sebesar 53,2% dan responden laki-laki 94 orang atau sebesar 46,8%. Dengan demikian, responden perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan laki-laki, namun perbedaan proporsinya tidak signifikan sehingga representasi gender tergolong seimbang. Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana sejumlah 116 orang atau sebesar 57,7%, kemudian diikuti oleh magister sejumlah 47 orang atau sebesar 23,4%, diploma III sejumlah 21 orang atau sebesar 10,4%, dan SLTA sederajat sejumlah 17 orang atau sebesar 8,5%. Hal itu menunjukkan bahwa lebih dari 80% responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi (S1 dan S2), mayoritas responden memiliki kualifikasi akademis yang sangat baik. Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 10–15 tahun sejumlah 141 orang atau sebesar 70,1%, 15

– 20 tahun sebanyak 32 orang atau sebesar 15,9%, 20 – 25 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 6,5%. 5 – 10 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 4,0%, 0 – 5 tahun sebanyak 4 orang atau sebesar 2,0%, 25 – 30 tahun yang menjadi kelompok terkecil dengan 3 orang atau sebesar 1,5%. Sehingga Responden didominasi oleh pekerja berpengalaman menengah-senior, di mana mayoritas (70,1%) telah bekerja selama 10 hingga 15 tahun bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai dalam organisasi.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.0. Partial Least Square (PLS) merupakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians yang mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan (Willy Abdillah dan Jogiyanto HM, 2015). Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan dua tahap. Tahap pertama mencakup evaluasi model pengukuran melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan composite reliability untuk menilai tingkat reliabilitas konstruk secara aktual serta *Cronbach's alpha* untuk mengukur konsistensi reliabilitas konstruk (Ghozali, 2014). Adapun ringkasan hasil pengujian model pengukuran disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer loadings
Budaya Organisasi	BO1	0.870
	BO2	0.901
	BO3	0.905
Struktur Organisasi	SO1	0.754
	SO2	0.841
	SO3	0.909
	SO4	0.798
Kepuasan Kerja	KK1	0.860
	KK2	0.922
	KK3	0.864
Kinerja Pegawai	KP1	0.946
	KP2	0.935

Tabel 2. Discriminant Validity

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Struktur Organisasi
BO1	0.870			
BO2	0.901			
BO3	0.905			
KK1		0.860		
KK2		0.922		
KK3		0.864		
KP1			0.946	
KP2			0.935	
SO1				0.754
SO2				0.841
SO3				0.909
SO4				0.798

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity*, diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel struktur organisasi sebesar 0.685, budaya organisasi sebesar 0.796, kepuasan kerja sebesar 0.778, dan kinerja pegawai sebesar 0.884, dengan demikian variabel tersebut memiliki nilai *loading factor* > 0,6, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5, serta nilai cross loading yang

lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel laten lainnya, sehingga seluruh indikator dan dimensi dinyatakan valid dalam mengukur konstruk yang bersesuaian (Solimun, 2017).

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai composite reliability dan cronbach's alpha, dimana konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hartono, 2009).

Validitas diskriminan dinilai melalui nilai cross-loading yang harus lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel laten lainnya sehingga konstruk dinyatakan valid (Solimun, 2017). Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2014) dengan menggunakan nilai R-square pada konstruk. dependen serta nilai t atau p-value pada setiap jalur hubungan guna menguji tingkat signifikansi antar konstruk dalam model, dimana nilai R-square menunjukkan besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai cronbach's alpha dan composite reliability lebih besar dari 0,70, dengan rincian nilai cronbach's alpha struktur organisasi sebesar 0.845, budaya organisasi sebesar 0.872, kepuasan kerja sebesar 0.857, dan kinerja pegawai sebesar 0.869. Sedangkan nilai composite reliability struktur organisasi sebesar 0.896, budaya organisasi 0.921, kepuasan kerja sebesar 0.913, dan kinerja pegawai sebesar 0.938. Dengan demikian, variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, dan struktur organisasi dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik sehingga instrumen penelitian dapat digunakan secara konsisten dan layak dalam pengukuran penelitian. Tampak data R-square yang digunakan untuk mengukur kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan nilai kepuasan kerja sebesar 0.596. Berdasarkan nilai tersebut dapat dijelaskan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 59,6% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sebesar 40,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar cakupan penelitian ini. Nilai R-square pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,690 atau 69,0%, yang menunjukkan bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 69,0% terhadap kinerja pegawai, sedangkan sisanya sebesar 31,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Pengujian hipotesis direct effect dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai probability value $\leq$ tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$). Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Path Coefficient dan Indirect Effect

Hipotesis	Variabel Eksogen	Variabel Intervening	Variabel Endogen	Path Coefficient	Indirect Coefficient	T statistics	P values	Keterangan
H1	Struktur Organisasi		Kepuasan Kerja	0.293		3.414	0.001	(+) signifikan
H2	Budaya Organisasi		Kepuasan Kerja	0.529		6.028	0.000	(+) signifikan
H3	Struktur Organisasi		Kinerja Pegawai	0.100		1.283	0.200	(+) tidak signifikan
H4	Budaya Organisasi		Kinerja Pegawai	0.325		3.516	0.000	(+) signifikan
H5	Kepuasan Kerja		Kinerja Pegawai	0.477		5.795	0.000	(+) signifikan
H6	Struktur Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai		0.140	2.527	0.012	(+) signifikan
H7	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai		0.253	5.396	0.000	(+) signifikan

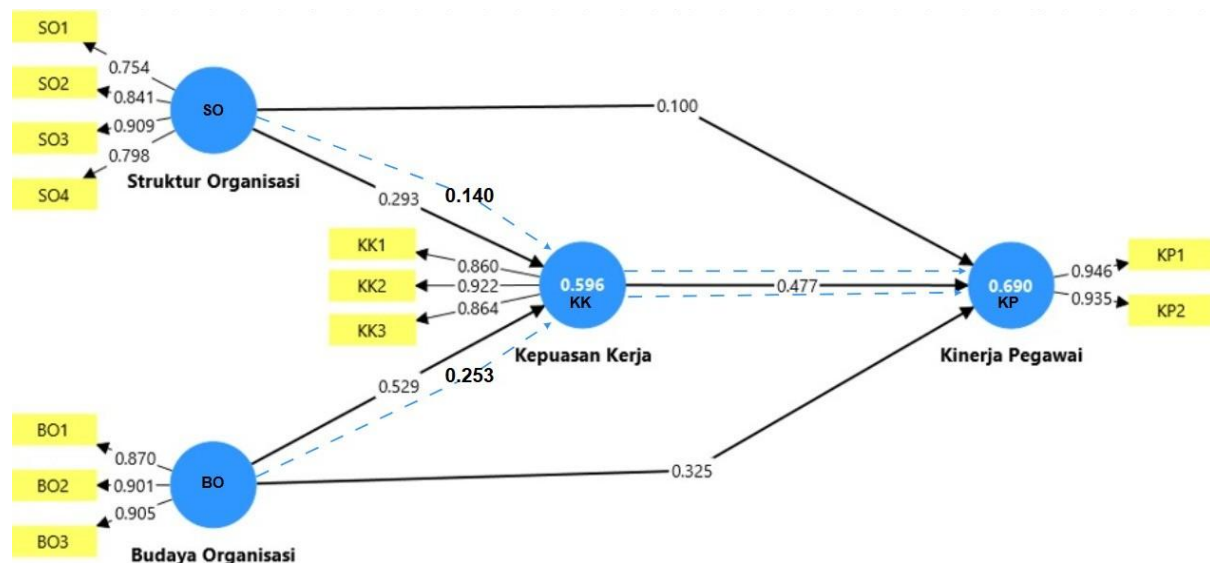
Sumber: Diolah oleh peneliti (2026)

Hasil pengujian direct effect menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H1) dengan *path coefficient* sebesar 0,293 dan $p < 0,001$, sedangkan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H2) dengan *path coefficient* sebesar 0,529 dan $p < 0,000$. Selain itu, diketahui bahwa struktur organisasi berpengaruh positif namun

tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (H3) dengan *path coefficient* sebesar 0,100 dan $p < 0,200$, sementara budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H4) dengan *path coefficient* sebesar 0,325 dan $p < 0,000$, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H5) dengan *path coefficient* sebesar 0,477 dan $p < 0,000$.

Pengujian hipotesis indirect effect dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel intervening. Suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai probability value $\leq$ tingkat signifikansi ($\alpha = 5\%$).

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, diketahui bahwa struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (H6) dengan *indirect coefficient* sebesar 0,140 dan $p < 0,012$, sedangkan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (H7) dengan *indirect coefficient* sebesar 0,253 dan $p < 0,000$, sehingga semakin baik struktur organisasi dan budaya organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja maka cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan Gambar 2, hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa pada variabel struktur organisasi, item SO3 sebagai indikator dominan dalam mengukur struktur organisasi sebesar 90.9%. Item BO3 pada variabel budaya organisasi menjadi indikator dominan dengan kontribusi sebesar 90.5%. Indikator dominan pada variabel kepuasan kerja pada item KK2 sebesar 92.2% sedangkan item KP1 menjadi indikator dominan pada variabel kinerja pegawai sebesar 94.6%.



Sumber: SEM-PLS (2026)
Gambar 2. Hasil Uji PLS-SEM

Pembahasan

Struktur organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai

Penelitian ini menguji pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara langsung dengan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H1). Sedangkan struktur organisasi hanya memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (H3).

Dapat diartikan bahwa semakin baik struktur organisasi yang diterapkan, seperti kejelasan tugas, pembagian wewenang, koordinasi kerja, dan prosedur organisasi, maka kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat. Salah satu indikator yang dianggap mampu memberikan persepsi positif terhadap struktur organisasi pada sub dimensi pembuat kebijakan dan aturan, yang mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi, pembagian kewenangan, serta aturan kerja dinilai telah mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, pembagian kerja, prosedur kerja, pendelegasian

kewenangan, dan penggunaan teknologi informasi juga dinilai mampu menunjang efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Bibi, 2022) serta (Nugroho, 2021) bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai perlu adanya perbaikan struktur organisasi. Dengan struktur organisasi yang baik memang cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai, tetapi pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik, sehingga pengaruhnya dinyatakan tidak signifikan. Pengaruh positif ini sejalan dengan penelitian (Risnawati, 2025) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang jelas mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai.

Temuan penelitian ini juga mendukung hasil penelitian (Ismadinah, 2020), (Ali, 2022), serta (Trimadhana, 2025) yang menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan karyawan. Selain itu, penelitian ini turut memperkuat pendapat (Melati Septiani, 2025) bahwa desain struktur organisasi yang tepat dapat memperjelas fungsi, tanggung jawab, dan jalur komunikasi sehingga meningkatkan efisiensi kerja, serta sejalan dengan penelitian (Ramadhan, 2024) yang menyebutkan bahwa struktur organisasi yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung efektivitas operasional organisasi. Nilai pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja pegawai yang tidak signifikan disinyalir dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti tumpang tindih pembagian kerja antar unit, kebijakan manajemen risiko, dan rentang kendali jabatan fungsional yang masih perlu ditingkatkan agar struktur organisasi dapat berjalan lebih optimal.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai

Hasil penelitian pengaruh secara langsung menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H2). Sedangkan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H4). Bahwa dapat diartikan semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, seperti nilai kerja, kerja sama, integritas, dan profesionalisme, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Selain itu, bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara nyata. Dimensi artefak, nilai, dan asumsi menunjukkan bahwa pegawai telah menerapkan budaya kerja yang mendukung inovasi, ketelitian, kerja sama tim, integritas, kepercayaan, serta komitmen terhadap tujuan organisasi. Selain itu, organisasi dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung koordinasi, pembelajaran, keterbukaan, dan inovasi sehingga memperkuat perilaku kerja positif pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi universitas di Malang telah berjalan dengan baik dan mampu mendukung pelaksanaan tugas secara efektif dan profesional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hasbuloh A.Z., 2023), (Mukmin, 2021), (Tiomantara, 2021), serta (Rosdiana, 2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun kepuasan kerja. (Mukmin, 2021) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian (Kurniawan, 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun tetap memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian pengaruh secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H5). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat secara signifikan. Sebagian besar pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, meliputi uraian tugas, tanggung jawab, kewenangan pekerjaan, gaji, remunerasi, tambahan pendapatan, kemajuan karier, kebijakan promosi, dan keadilan promosi. Tingkat kepuasan tertinggi terlihat pada dimensi kepuasan terhadap gaji dan remunerasi, yang menunjukkan

bahwa pegawai merasa sistem kompensasi dan tambahan pendapatan telah sesuai dengan ketentuan serta mampu mendukung kebutuhan kerja dan kesejahteraan pegawai. Selain itu, pegawai juga menunjukkan kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier, pelatihan, serta sistem promosi yang dinilai cukup adil dan transparan. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa organisasi telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, motivasi, dan semangat kerja pegawai sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen, dan semangat kerja yang lebih tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat (Setiono, 2020) yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Temuan ini juga mendukung penelitian (Nurrohmat, 2021), (Suryawan, 2022), (Nurhandayani, 2024), serta (Citrawati, 2021) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara tidak langsung (*indirect effect*) struktur organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (H6). Sedangkan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (H7). Dengan demikian dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang jelas, seperti pembagian tugas, koordinasi kerja, pendelegasian wewenang, serta prosedur organisasi yang baik, mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara struktur organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik, seperti adanya integritas, kerja sama, profesionalisme, inovasi, dan rasa saling percaya di lingkungan kerja, mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara lebih optimal. Dengan demikian, semakin baik penerapan struktur organisasi dan budaya organisasi dalam organisasi, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat dan pada akhirnya mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat struktur organisasi, membangun budaya organisasi yang positif, serta meningkatkan kepuasan kerja sebagai strategi untuk mengoptimalkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain objek penelitian yang terbatas pada tenaga kependidikan yang ada di kantor pusat universitas di Malang sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Selain itu, penelitian hanya menggunakan variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang memengaruhi kinerja pegawai namun belum diteliti. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, atau komitmen organisasi. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan metode penelitian yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif serta mampu memperkuat generalisasi temuan penelitian.

Mengacu pada status universitas yang sudah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH), manajemen universitas disarankan untuk melakukan restrukturisasi hirarki birokrasi agar lebih fleksibel (struktur gesit) dan memanfaatkan e-governance untuk mengurangi hambatan dalam koordinasi. Dengan diimbangi penguatan budaya kerja seperti penegakan nilai-nilai dasar pelayanan publik serta pembukaan ruang inovasi bagi tenaga kependidikan untuk mengatasi *silo mentality* dan budaya senioritas. Selain itu, pimpinan perlu menjaga kepuasan kerja dengan mengelola keseimbangan kerja-hidup dan kesejahteraan pegawai, yang dapat diwujudkan melalui analisis beban kerja yang adil, pelatihan kompetensi, serta sistem penghargaan/insentif yang transparan. Integrasi antara struktur yang terdigitalisasi, budaya kolaboratif, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan ini akan mendorong kepuasan kerja tenaga kependidikan secara optimal, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Ali, F. . N. E. . dan H. N. (2022). Pengaruh Struktur Organisasi dan Rentang Kendali Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Toserba Gunasalma Kawali). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 4(2).
- Azmy, A., Hartono, D.K., dan Mirza, M. (2023). The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction: An Evidence from Automotive Component Manufacturing Companies. *Journal of Management*, 27(1). <https://www.management-poland.com/The-Effect-of-Organizational-Transformation-Organizational-Culture-and-Transformational,170437,0,2.html>
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J. and Demerouti, E. (2006). *Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands are High*.
- Bibi, N. . H. M. . dan D. C. . (2022). Organizational Structure and Job Satisfaction: A Correlation Study of Teaching Faculty at Higher Education Level. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL)*, VIII(I).
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Citrawati, E. . & K. K. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 10(3).
- Daft, R. L. . M. J. . & W. H. (2020). *Organization Theory & Design - An International Perspective*.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hackman, J. R. . & O. G. R. (1976). Organizational Behavior and Human Performance. *Motivation through the Design of Work*, 16, 250–279.
- Handriyani dkk. (2023). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Pekanbaru Sudirman dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dayaang*, 25(2).
- Hartono, M. . & A. W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS untuk Penelitian Empiris*. BPPR.
- Hasbuloh A.Z., dan T. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Harmoni Panca Utama Site MGA Murung Raya Kalimantan Tengah). *Jurnal Bisnis Dan*

Pembangunan, 12(3).

- Hatch, M. J. (1997). *Organizational Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (Third). Oxford University Press.
- Hendra, H. G. . C. D. M. . dan A. M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Padang Distribusindo Raya DC Padang Aro. *Ebisnis Manajemen*, 2(3).
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* (Edisi Asli). Indomedia Pustaka.
- Ismadinah, S. . F. M. A. . dan M. A. (2020). Pengaruh analisis Pekerjaan dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(3).
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (Seventh). Pearson Education Limited.
- Juniarti, A. T. dan P. D. . (2021). *Faktor faktor dominan yang mempengaruhi kinerja*. CV. Pena Persada.
- Kurniawan, D. A. . G. I. R. . dan R. N. . (2023). Implementasi Kompensasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Business Management Juornal*, 19(2).
- Luthans, F. (2008). *Human Resorce Management; Essential Perspectives* (Eight). Mc. Graw Hill.
- Mathis, L.R. & Jackson, H. J. (2006). *Human Resorce Management; Essential Perspectives*.
- Mega Yunika, R. M. (2017). Pengaruh Restrukturisasi dan Pengawasan Kinerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Media Manajemen Jasa*, 5(2). <https://doi.org/10.52447/mmj.v5i2.1240>
- Melati Septiani. (2025). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(02), 625–635.
- Mukmin, S. dan P. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2).
- Munandar, A. S. (2004). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Fak. Psikologi UI.
- Nugroho, D. dan A. S. M. F. (2021). Influence of Organizational Structure, Work Design and Competency Toward Nurses Performance Astifaction. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 6(1).
- Nurhandayani, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110.
- Nurrohmat, A. . & L. R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 82–85.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA.
- Paramita, E., Lumbanraja, P., dan Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating

- Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3).
https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.3_March2020/IJRR0037.pdf
- Prasetyo, B. . N. M. dan R. J. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Bank Perkreditan Rakyat “Ngunut Arta” Tulungagung). *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan PENATARAN*, 10(2).
- Ramadhan, A. H. . P. A. P. . dan F. I. . (2024). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT Kruger Ventilation Indonesia. *Journal of Business Education and Social*, 5(1), 29–38.
- Risnawati, dkk. (2025). Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2).
- Robbins, S.P. dan Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*.
- Rosdiana, Y. . S. S. . & A. M. Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk. *Professional Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 10(2), 767–774.
- Schein, E. . (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Keempat). Jossey-Bass.
- Setiono, B. A. dan S. E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Teoritis dan Praktis*.
- Singarimbun, M. . & E. S. (2020). *Metode Penelitian Survey*. LP3ES.
- Solimun, F. A. R. . N. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. UB Press.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. . Alfabeta.
- Sumantik, A. R. . dan U. H. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. UMSIDA PRESS.
- Supriyatno, B. (2016). *Budaya Organisasi*. CV. Media Brilian.
- Suryawan, I. N. . & S. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137–146.
- Tiomantara, V. K. . & A. I. G. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 853–863.
- Trimadhana, Z. . M. dan N. D. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Jambi Merang Field dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(1).
- Williams, L.J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Willy Abdillah dan Jogiyanto HM. (2015). *Partial least square (PLS) = alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis* (1st ed.). CV Andi Offset.