

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI OLEH KOMITMEN KERJA PADA KOMISI PEMILIHAN UMUM PROVINSI SULAWESI TENGGARA (*The Influence of Organizational Culture and Non-Physical Work Environment on Employee Performance Mediated by Work Commitment at the General Election Commission of Southeast Sulawesi Province*)

Nelni

Nelnikpu@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

Asrip Putera

asripputera@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Yusuf Montundu

yusufmontundu23@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Enny Wati

ennywati@uho.ac.id

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal

Sejarah Artikel:

Diterima

13 – 10 – 2022

Disetujui

26 – 11 – 2022

Dipublikasikan

28 – 12 - 2022

Keywords:

Organizational Culture, Non-Physical Work Environment, Work Commitment, Employee Performance

Klasifikasi JEL:

H10; H11

Abstract

This study aims to determine the effect of organizational culture and non-physical work environment on employee performance and to determine the influence of organizational culture and non-physical environment on work commitment. Determine the effect of work commitment on employee performance and examine the mediating effect of work commitment on the influence of organizational culture and non-physical work environment on employee performance. This research was conducted at the General Election Commission in Southeast Sulawesi Province. The population of this study were civil servants totaling 198 people. Determination of the sample using the Slovin formula so that the number of samples in this study was 132 civil servants. Data were collected using questionnaires and processed using analytical tools Structural Equation Modeling (SEM) AMOS.

The results of this study indicate that organizational culture has no significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on work commitment. The non-physical work environment has no significant effect on employee performance. The non-physical work environment has a positive and significant effect on work commitment. Work commitment has a positive and significant effect on employee performance. Work commitment mediates the influence of organizational culture on employee performance and the nature of the mediation is full mediation. Work commitment mediates the effect of the non-physical work environment on employee performance and the nature of the mediation is full mediation.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan kunci utama yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya dalam setiap aktivitas organisasi. Hal ini dikarenakan manusia merupakan salah satu sumber daya penting dalam organisasi atau perusahaan (Robbins dan Judge, 2011: 2). Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Persoalan yang mendasar bagi sebuah organisasi adalah menciptakan budaya organisasi yang kuat atau dengan kata lain bagaimana mengubah budaya lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja pegawai untuk tercapainya tujuan dari perusahaan atau organisasi. Budaya yang kuat sangat berpengaruh dalam meningkatkan konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain, budaya menjadi faktor penting meningkatkan kinerja atau performance individu dalam organisasi. Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan tingkat dorongan yang luar biasa dari dalam diri pegawai sehingga apabila hal tersebut dapat berjalan dengan baik maka tujuan dari suatu organisasi akan terwujud. Budaya organisasi merupakan salah satu factor penentu pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja pegawai, kesinambungan dan kelestarian suatu organisasi tergantung pada budaya organisasi yang dianut sehingga perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap budaya organisasi positif agar terciptanya kinerja pegawai semakin meningkat.

Pada saat ini, setiap instansi pemerintah dituntut untuk bekerja transparan, akuntabel dan profesional untuk meningkatkan daya saing, peningkatan kinerja pegawai menjadi tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal sesuai dengan kebutuhan masyarakat itu sendiri. Tuntutan perubahan budaya organisasi ini juga dihadapi organisasi pemerintah. Dengan kata lain, terwujudnya budaya kerja di lingkungan aparatur Negara merupakan suatu kewajiban pemerintah untuk menjawab tantangan masa depan yang semakin berat dan kompleks. Nilai-nilai yang dimiliki suatu organisasi merupakan bentuk sikap dan perilaku yang diharapkan sebagai upaya menghadapi tantangan baru harus diatasi dengan kerja keras dan dilaksanakan sungguh-sungguh melibatkan semua perangkat yang ada untuk proses pembentukan budaya organisasi.

Selain budaya, lingkungan kerja dalam suatu organisasi juga sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam menciptakan suatu dorongan kepada pegawai agar dapat bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Lingkungan kerja non fisik memiliki peran penting dalam organisasi. Lingkungan kerja non fisik berkaitan langsung dengan kondisi emosional dari pegawai, oleh karena itu penting bagi organisasi untuk membentuk lingkungan yang memadai agar kondisi psikologis dari pegawai dapat terjaga. Schultz & Schultz (2006) menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi.

Dengan memperhatikan budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai akan mampu membentuk keterikatan pegawai terhadap organisasi. Komitmen dari individu dalam organisasi akan muncul ketika perasaan, keinginan dan harapan mereka dapat direalisasikan oleh organisasi (Mowday et al, 2009). Komitmen yang tinggi dalam bekerja pada organisasi akan memberikan keuntungan yang baik bagi organisasi dimana kesungguhan bekerja dari individu akan memberikan dorongan bagi tercapainya tujuan organisasi. Organisasi pemerintahan memiliki aspek komitmen yang tinggi dikarenakan banyaknya manfaat yang didapatkan. Keterikatan ini mengandung makna bahwa individu dalam sebuah organisasi akan mencari kondisi yang paling menguntungkan bagi mereka dan bersedia untuk memberikan usaha paling maksimal kepada organisasi dimana organisasi tersebut mampu memberikan apa yang diharapkannya.

Komisi Pemilihan Umum (KPU) merupakan salah satu organisasi pemerintah yang berorientasi dalam melayani kepentingan publik yang memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan pemilihan umum baik pemilihan kepala Negara hingga wakil rakyat serta kepala-kepala daerah. Kesuksesan penyelenggaraan pemilihan umum menuntut pegawai Komisi Pemilihan

Umum bekerja sesuai dengan pedoman dan aturan yang ditentukan. Keberhasilan suatu organisasi dapat dievaluasi dengan hasil kinerja yang ada agar didalam pencapaian kinerja dapat diketahui. Kinerja pegawai merupakan tolak ukur hasil yang diperoleh pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Pencapaian kinerja menjadi tujuan yang paling mendasar bagi organisasi dalam tolak ukurnya pada kemajuan yang dicapai dan terealisasinya rencana yang ditentukan. Hasil kerja dapat timbul dari berbagai aspek, akan tetapi pada dasarnya semua ditentukan oleh aspek yang menjadi pedoman dalam bekerja. Budaya organisasi yang ada akan membentuk sikap dan perilaku kerja dari pegawai sehingga hal tersebut menjadi awal mula dari cara pegawai dalam bekerja. Kondisi psikologis dari individu dalam organisasi juga menjadi perhatian penting dimana organisasi dapat menjaga lingkungan kerja yang nampak secara fisik namun kondisi yang dialami pegawai akan sangat mempengaruhi bagaimana mereka bekerja.

Komisi Pemilihan Umum Provisinsi Sulawesi Tenggara merupakan salah satu lembaga pemerintah yang bertugas untuk menyelenggarakan pemilihan umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, serta pemilihan Presiden dan Wakil Presiden hingga Gubernur dan Wakil Gubernur. Kelancaran pelaksanaan tugas dan kewajiban dari Komisi Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara menjadi hal yang diharapkan oleh organisasi. Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara memiliki peran yang sangat penting dalam kelancaran roda pemerintahan, sehingga pegawai dalam organisasi dituntut untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Namun dalam menjalankan tugas yang ada, banyak hal yang menjadi rintangan dalam memenuhi ekspektasi kinerja yang diharapkan yang kerap kali menjadi perbincangan dalam manajemen sumberdaya manusia.

Melihat dari apa yang terdapat didalam organisasi KPU Provinsi Sulawesi Tenggara melalui hasil analisis yang dituangkan kedalam Restra dapat diketahui bahwa proses internalisasi penerapan peraturan dan budaya kerja organisasi masih lemah dikarenakan kebijakan dalam bentuk peraturan-peraturan seringkali mengalami perubahan dalam waktu yang singkat, hal ini dapat menyebabkan sulitnya pegawai untuk beradaptasi pada kondisi yang selalu berubah. Selain itu belum efektifnya penerapan standar operasional prosedur yang ada juga menjadi salah satu penghambat dalam menghasilkan kinerja yang diinginkan. Ketidak jelasan batas kewenangan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi antar unit kerja membuat terjadinya tumpang tindih program dan kegiatan yang mengarahkan pada inefisiensi kerja organisasi. Selain hal tersebut, aspek lingkungan kerja memberikan dampak yang pada pencapaian kinerja pegawai. Masih adanya perbedaan persepsi antara komisioner dengan sekretariat KPU terkait ketatalaksanaan pemilu sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan menjadi kendala, hal ini menyebabkan ketidakpuasan pegawai terhadap atasannya. Selain hal tersebut, dukungan sarana dan prasarana kerja yang tersedia belum mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dengan baik.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat diketahui bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja dan komitmen kerja memberikan sumbangsih yang besar bagi terciptanya kinerja optimal dari pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Raharjo et al (2018) bahwa budaya organisasi yang positif dirasakan serta komitmen kerja yang kuat dari pegawai akan mampu menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Selain fenomena tersebut, terdapat gap pada penelitian terdahulu yang memberikan ruang untuk pengembangan penelitian selanjutnya. Penelitian dari Isa et al (2016), Rantesalu et al (2016), Asmoro et al (2020), Naranjo-Valencia et al (2016), Adam et al (2018), Nikpour (2017), dan Raharjo et al (2018) yang meneliti terkait budaya organisasi terhadap kinerja menemukan bahwa budaya organisasi memberikan dampak positif bagi kinerja, selain itu terdapat pula penelitian yang meneliti secara parsial pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja (Omari dan Okasheh, 2017, Sultan et al, 2020, dan Fithri et al, 2019). Namun dari temuan tersebut, secara teoritis kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh variabel tersebut tetapi juga sejumlah variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen kerja, motivasi, kompetensi dan desain kerja. dari temuan hasil penelitian terdahulu dari Raharjo et al (2018) dan Hidayati dkk (2021) menyakatan bahwa komitmen kerja dapat menjadi mediasi yang positif bagi budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam menghasilkan pencapaian kinerja yang baik, berdasarkan hal tersebut, maka komitmen kerja pada penelitian ini akan dimasukan menjadi mediasi untuk melihat perannya dalam memediasi budaya organisasi dan lingkungan kerja pada kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pada penelitian ini akan melakukan pengujian parsial dari masing-masing budaya organisasi dan lingkungan kerja yang spesifik pada lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen kerja dan kinerja dan juga pengujian mediasi dari komitmen kerja terhadap kinerja

pada pegawai Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Maka dari itu, penelitian ini tertarik untuk meneliti kembali terkait peran dari budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik dalam mempengaruhi komitmen kerja dan kinerja dari pegawai, dengan mengangkat judul pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen kerja pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara.

II. TINJAUAN LITERATUR

Budaya Organisasi

Budaya organisasi umumnya dilihat sebagai seperangkat nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar (Daft, 2005). Dikatakan bahwa budaya organisasi mungkin menjadi kunci penting yang dapat digunakan untuk mengarahkan jalannya sebuah organisasi (Smircich, 1983).

Budaya organisasi telah didefinisikan sebagai pola nilai dan keyakinan bersama dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma perilaku yang diadopsi dalam memecahkan masalah (Owens 1987, Schein 1990). Schein (1990) juga mencatat bahwa budaya adalah solusi untuk masalah yang telah bekerja secara konsisten dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Faktanya, filosofi, asumsi, nilai, harapan, sikap, dan norma bersama ini mengikat organisasi bersama (Kilman et al. 1985). Dengan demikian, seperangkat konsep yang terintegrasi menjadi cara atau strategi yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan spesifiknya. Oleh karena itu dapat dipostulasikan bahwa budaya kolektif organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku selanjutnya dari karyawannya, serta tingkat kinerja yang dicapai organisasi.

Budaya merupakan faktor penting untuk kelanjutan operasional organisasi, karena hal tersebut dapat mendorong organisasi dan tindakannya (Chang dan Lin, 2007). Beberapa definisi budaya organisasi dapat ditemukan dalam literatur, yang paling umum diungkapkan oleh Lundy dan Cowling (1996) dan menyatakan bahwa budaya organisasi mewakili jenis aktivitas yang terjadi secara alami dalam organisasi. Spesifikasi lebih lanjut dari perspektif ini dari studi dalam perilaku organisasi, sosiologi, dan antropologi menggambarkan budaya organisasi sebagai "nilai dan keyakinan bersama yang memberikan wawasan untuk fungsi organisasi serta norma untuk perilaku" (Deshpande dan Webster, 1989). Deskripsi lainnya dari budaya organisasi adalah "jumlah asumsi utama yang diadopsi oleh karyawan organisasi" (Martins dan Terblanche, 2003). Asumsi ini bekerja dengan baik di masa lalu organisasi, menyebar di antara orang-orang melalui interaksi manusia dan diadopsi dan dianggap valid di seluruh organisasi.

Berbagai penelitian menemukan bahwa manajer ditempat kerja memainkan peran penting dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi, sehingga nilai-nilai, rutinitas, dan tujuan organisasi merupakan cerminan dari yang dipegang oleh manajemen (DeJoy, 2005; Kane-Urrabanzo, 2006; Jossey-Boss, 2006). Selain itu, sifat pekerjaan dapat mempengaruhi nilai dan gaya organisasi, sehingga industri cenderung berbeda dalam budaya mereka dari organisasi yang lain. Meskipun diketahui bahwa interaksi kekuatan yang dinamis berbau untuk membentuk budaya organisasi, sifat sebenarnya dari kekuatan tersebut masih belum sepenuhnya dipahami.

Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Selain itu, lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat diciptakan dengan menciptakan human relations yang sebaik-baiknya. Sedarmayanti (2014) menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja pegawai akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Pada konsep lingkungan kerja non fisik, Sedarmayanti (2014) menyatakan bahwa, lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan kerja antar pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai yang bekerja secara berkelompok, apabila terjadi konflik yang timbul dapat memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja pegawai. Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana mereka saling bekerja sama atau saling

membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati perlu dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan pegawai lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai. Pada organisasi sikap pemimpin antara pegawainya saling menghormati agar dapat memajukan organisasi.

Menurut Schultz & Schultz (2006) lingkungan kerja non fisik diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan. Dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi ditempat kerja yang berkaitan dengan perilaku dan sikap pegawai yang berhubungan dengan perubahan-perubahan psikologis yang tercipta dari hubungan antara pegawai dengan lingkungan yang dihadapi pegawai.

Komitmen Kerja

Konsep komitmen (commitment) sebagai salah satu bentuk sikap kerja individu dalam organisasi telah menjadi salah satu penekanan penting dalam pemikiran aliran perilaku manusia (human relations school), terutama Elton Mayo (Forness dan Rocco, 2011). Bahkan Becker (1992) menyatakan bahwa komitmen merupakan prediktor penting seperti, keluar-masuknya (turnover intentions) karyawan, kinerja, kepuasan kerja, perilaku pro-sosial (prosocial behavior), tingkat absensi, dan kelambanan pegawai dalam bekerja (tardiness). Menurut Meyer et al. (1993) komitmen adalah dedikasi atau rasa keterikatan emosional yang dimanifestasikan melalui motivasi dan perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu. Istilah “sesuatu” dalam konteks ini dapat merujuk pada organisasi, unit kerja, tim kerja, atau tugas/pekerjaan.

Konsep komitmen (commitment in the workplace) memiliki cakupan yang relatif luas, sehingga seringkali menimbulkan multitafsir. Morrow (1993) dalam Cohen (1999) menyatakan bahwa salah satu persoalan atau masalah utama dalam penelitian komitmen adalah selain cakupannya yang luas, juga setiap komponen yang tercakup di dalamnya dapat bersifat overlap satu sama lain. Jadi esensi komitmen sebagai bentuk sikap kerja individu dalam organisasi, dapat dicirikan seperti: (1) kesungguhan dalam bekerja, (2) loyalitas, (3) motivasi diri (self-motivation), (4) keterlibatan kerja, dan (5) keterikatan psiko-logis atau keterikatan emosional seseorang terhadap pekerjaan, tugas, dan atau pada organisasi di mana ia bekerja.

Hasil studi eksplorasi terhadap berbagai literatur oleh Carmeli et al. (2005) dan Forness dan Rocco (2011), menyimpulkan bahwa komponen komitmen dapat disederhanakan menjadi dua, yakni: (1) organizational commitment (organization and supervisor commitment) yang komponennya tetap mengacu pada komponen organizational commitment menurut Meyer dan Allen (1997), dan (2) individual commitment (terdiri dari job/work commitment, career commitment, dan team commitment). Komitmen kerja dapat pula dicirikan oleh besarnya keterikatan emosional dan dedikasi seseorang terhadap tugas maupun terhadap organisasinya yang dikenal dengan istilah work engagement. Oleh karena itu, komitmen kerja dapat dikenali melalui: (1) tingkat keterlibatan kerja seseorang terhadap tugas/pekerjaan dan (2) work engagement.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan salah satu kegiatan manajemen untuk menilai kinerja pegawai secara jujur dan adil akan bermanfaat bagi pegawai maupun bagi organisasi, mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka waktu tertentu apakah telah sesuai standar atau belum, sehingga tujuan dan sasaran baru di waktu mendatang dapat disusun kembali. Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari rangkaian perilaku pegawai yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi Qolquitt et al (2018). Definisi kinerja ini mencakup perilaku yang berada dalam kendali pegawai, tetapi ini menempatkan batasan di mana perilaku (dan tidak) relevan dengan kinerja pekerjaan. Kinerja merupakan sejauh mana seorang karyawan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan harapan terkait dengan peran kerjanya (Zablah et al., 2012:25).

Kinerja juga dianggap tidak hanya sebagai ruang lingkup pekerjaan itu sendiri tetapi konsep yang lebih kompleks yang mencakup berbagai perilaku yang diarahkan pada karyawan internal dan pelanggan eksternal (Korschun et al., 2014; Welbourne et al.,1998). Oleh karena itu, untuk memahami kinerja karyawan, kita harus memperhatikan perbedaan peran karyawan dalam suatu organisasi. Para ahli berpendapat bahwa teori kinerja berbasis peran telah berfungsi sebagai sarana untuk mengatasi masalah ini (Griffin et al., 2007; Welbourne et al., 1998) dan mengemukakan definisi kinerja pekerjaan sebagai

kecakapan berbasis perilaku yang digunakan karyawan. memenuhi aspek yang berbeda dari peran kerja mereka yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk tujuan organisasi (Borman dan Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Welbourne et al., 1998).

Menurut Viswesvaran dan Ones (2000:216), kinerja adalah tindakan yang dapat diukur, perilaku dan hasil kerja pegawai yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Artinya produktivitas dan hasil kerja pegawai memengaruhi atau membantu organisasi agar bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya Sempene et al. (2002) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan persepsi keseluruhan dan evaluasi individu terhadap lingkungan kerja. Hakekatnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu kinerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting, artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi pegawai tersebut berbeda.

Hubungan Antar Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Robbins (2010:189) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (2008:532) mengemukakan bahwa budaya adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya mempunyai kekuatan penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya. Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Adam et al (2018), Sujarwo et al (2018), Nikpour (2017), Raharjo et al (2018), dan Naranjo-Valencia et al (2016) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Kerja

Budaya yang dibangun dari nilai-nilai yang dianut dianggap sebagai pemicu tumbuhnya komitmen pegawai sehingga pegawai dengan mudah akan memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerja sebagai pedoman dalam berperilaku. Menurut Sentono (1999:82-83) hasil dari budaya adalah menekankan adanya etika kerja yang perlu dimiliki setiap pegawai. Artinya setiap pegawai harus mempunyai pandangan bahwa bekerja adalah suatu hal yang penting dalam tujuan hidup pegawai. Pegawai cenderung menyukai kerja dan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Pegawai mempunyai komitmen yang lebih kuat terhadap satuan kerja dan tujuannya. Komitmen juga akan tetap dipegang sebagai bentuk kesetiaan. Satuan kerja atau organisasi dengan budaya yang berorientasi kuat pada hubungan manusia diwarnai akan kepedulian pada komitmen (West, 1997:130). Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Nikpour (2017), Sujarwo et al (2018), Raharjo et al (2018), dan Maswani dkk (2019) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menciptakan komitmen kerja yang tinggi bagi karyawan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja

Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang baik akan berdampak langsung terhadap hasil kerja pegawai. Setiap organisasi harus terus selalu berusaha untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang baik agar pegawai dapat bekerja dan nyaman, tenang dan stabil dengan yang diharapkan sehingga memungkinkan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik dan dapat menghasilkan kinerja yang baik (Nitisemito, 2010). Lingkungan kerja atau kondisi kerja, terutama lingkungan kerja non fisik, merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh organisasi karena hal ini akan berpengaruh pada produktivitas kerja dan kinerja pegawai (Sedarmayanti (2014). Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Sujarwo et al (2018), Fithri et al (2019) dan Mukson dkk (2021), yang melakukan penelitian pada karyawan perusahaan dan menemukan bahwa lingkungan kerja yang ada pada perusahaan akan sangat mempengaruhi kinerja yang mereka hasilkan.

H3: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Komitmen Kerja

Sopiah (2008) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen kerja. Rasa memiliki dari komitmen organisasi dapat tercipta dari lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hal ini dimaksudkan bahwa pegawai yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedamayanti, 2014). Hubungan yang terjalin dengan baik akan mampu menciptakan rasa keterikatan dengan organisasi dimana komitmen yang ada pada diri pegawai ditunjukkan dengan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja Shadur, et al (1999). Hubungan antar variabel ini didukung oleh temuan penelitian terdahulu dari Sujarwo et al (2018), Nurilla dkk (2019), dan Mukson dkk (2021) yang mengemukakan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang tercipta pada suatu organisasi maka keinginan mereka untuk terus berada pada organisasi tersebut akan semakin tinggi.

H4: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja

Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Sopiah (2008:93) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen yang rendah akan berdampak pada turnover atau keluar dari organisasi, tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di dalam organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada instansi. Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa apabila pegawai mempunyai komitmen yang tinggi, maka pegawai tersebut akan lebih cenderung tetap bekerja pada organisasi dan juga akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan mereka akan lebih suka melakukan kerja tambahan untuk instansi, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan untuk kemajuan instansi. Hubungan antar variabel ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Nikpour (2017), Raharjo et al (2018), Susilowati dan Azis (2020), Maswani dkk (2019), Al-Zefeiti dan Mohamad (2017), Mukson dkk (2021), serta Rismawati dan Hamid (2017) yang menemukan bahwa komitmen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

H5: Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Kerja

Komitmen merupakan bentuk dari keterikatan pegawai dalam sebuah organisasi. Keterikatan ini dapat timbul dari berbagai aspek, komitmen afektif yang dirasakan oleh pegawai muncul dari nilai-nilai dan tujuan dari organisasi yang diyakini oleh pegawai bahwa hal tersebut sesuai dengan apa yang diharapkannya (Allen dan Mayer, 1990). Kinerja yang diharapkan oleh organisasi akan dapat diperoleh ketika pegawai yang ada memiliki keterikatan dengan organisasi (Al-Zefeiti dan Mohamad, 2017), keterikatan ini akan mampu mendorong pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya dalam bekerja dan memajukan organisasi. Mangkunegara (2005:316) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya pada hakikatnya merupakan suatu sistem satuan nilai-nilai yang telah ada pada saat organisasi itu ada. Pegawai yang bekerja pada sebuah organisasi akan dapat bertahan ketika telah melakukan adaptasi dengan budaya kerja yang ada. Kesesuaian antara nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang muncul sebagai budaya kerja akan mampu meningkatkan komitmen dari pegawai. Hubungan antar variabel ini didukung juga dari temuan penelitian terdahulu dari Nikpour (2017), Raharjo et al (2018) dan Adam et al (2018) juga menyebutkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada dan mampu mempengaruhi komitmen dari karyawannya secara positif maka akan mampu untuk menciptakan kinerja sesuai dengan harapan dari organisasi.

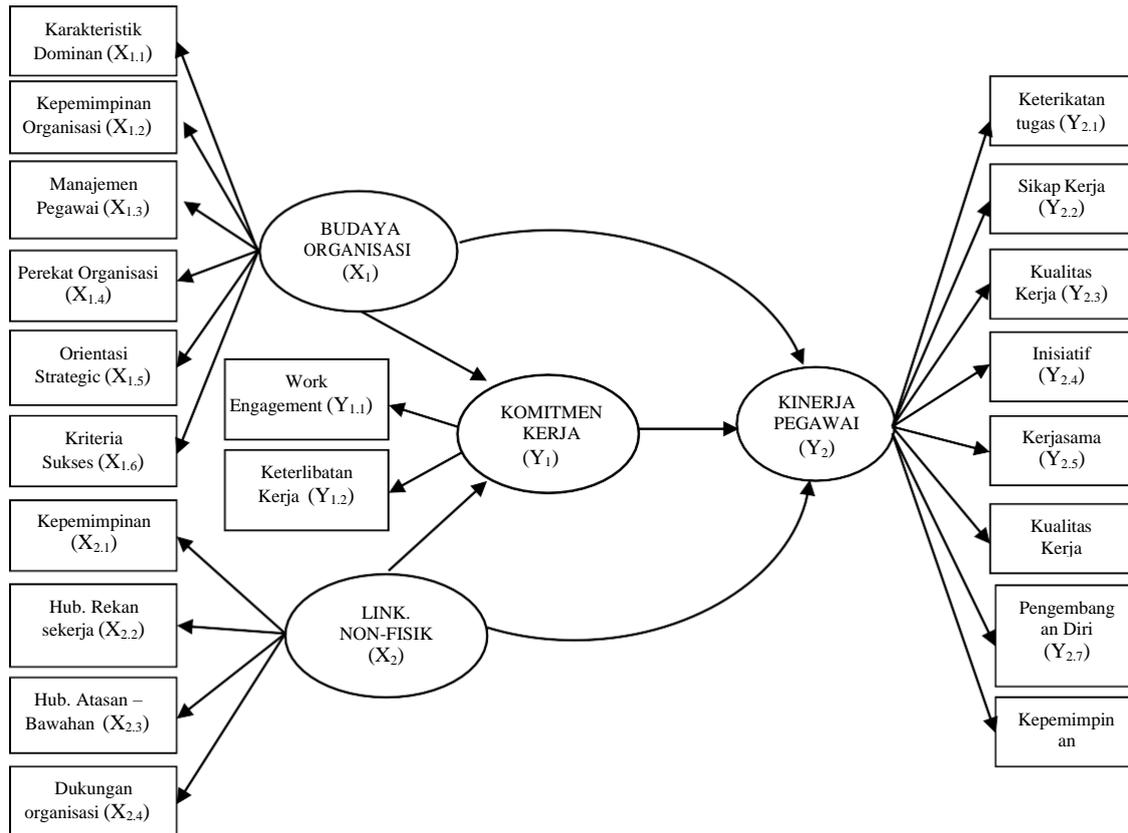
H6: Komitmen kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Kerja

Nitisemito (2010:171-173) mengemukakan bahwa organisasi seharusnya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di dalam organisasi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Penciptaan kondisi yang sesuai dengan harapan pegawai diyakini mampu untuk menciptakan keterikatan pegawai dengan tempatnya bekerja. Rasa nyaman dan

kekeluargaan yang dirasakan oleh pegawai mampu membentuk ikatan emosional dari pegawai. Menurut Allen dan Mayer (1990) salah satu aspek komitmen dapat menimbulkan rasa keintiman sebagai keluarga terhadap sebuah organisasi, dan keterlibatan pegawai pada pekerjaan lebih mendalam dan konsisten. Kesamaan tujuan atau nilai-nilai dari seorang pegawai dengan organisasi akan menumbuhkan kerelaan pegawai dengan mengalokasikan suatu hal demi tercapainya tujuan organisasi. Hubungan antara variabel ini didukung oleh temuan penelitian terdahulu Mukson dkk (2021) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mampu menciptakan kinerja yang tinggi dari karyawan, ketika lingkungan kerja juga mampu untuk membentuk komitmen dari karyawan, maka karyawan tersebut akan berusaha sebaik mungkin dan memberikan usaha terbaiknya untuk tujuan organisasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

H7: Komitmen kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

III. METODE PENELITIAN

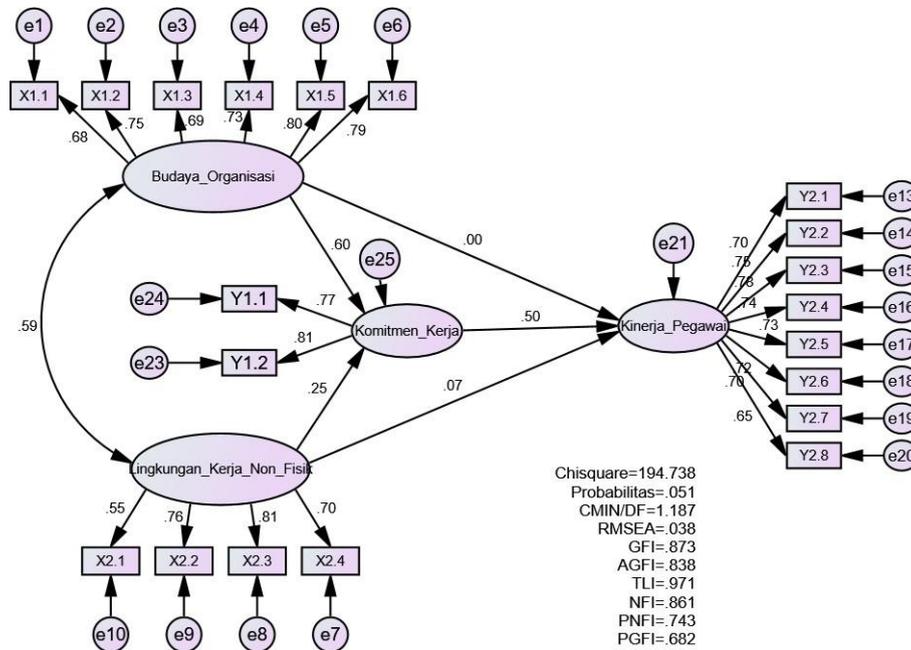
Penelitian ini tergolong dalam penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan memberikan penjelasan pengaruh kausalitas antara variabel dan selanjutnyamemilih alternatif tindakan. Berdasarkan metode pengumpulan data studi ini adalah survei dengan menggunakan cross section, melalui kuesioner berupa angket dimana data hanya sekali dikumpulkan. Penelitian ini dilaksanakan pada Komisi Pemilihan Umum (KPU) di Provinsi Sulawesi Tenggara. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Komisi Pemilihan Umum (KPU) di wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara dengan kriteria: (1) PNS yang telah bekerja minimal 2 tahun di KPU setempat, (2) bukan unsur pimpinan (bukan pejabat struktural) dengan jumlah 198. Sampel ditentukan dengan rumus Slovin, berdasarkan perhitungan yang dilakukan maka sampel pada penelitian ini berjumlah 132 orang. Data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan Structural Equational Modelling.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Setelah measurement model dianalisis melalui confirmatory factor analysis dan dilihat bahwa asing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS ditampilkan pada gambar 2 berikut ini:

Gambar 2 Full Structural Equation Equation Model



Pengujian structural equation model dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian atau kelayakan model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien jalur. Tujuan uji kesesuaian model adalah untuk mengetahui apakah model sudah fit dengan data sampel yang ada. Apabila telah terdapat kesesuaian model dengan data, maka proses pengujian selanjutnya yaitu dengan uji kausalitas. Uji kausalitas bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel eksogen dengan variabel endogen dalam suatu penelitian. Selain itu juga untuk menguji rumusan hipotesis. Adapun hasil uji *regression weight* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2 *Estimasi Parameter Regression Weight*

	Pengaruh		Estimate	C.R.	P	Ket	
H1	Budaya Organisasi	→	Kinerja Pegawai	0.002	0.011	0.991	Tidak Signifikan
H2	Budaya Organisasi	→	Komitmen Kerja	0.827	4.755	0.000	Signifikan
H3	Lingkungan Kerja Non Fisik	→	Kinerja Pegawai	0.066	0.521	0.602	Tidak Signifikan
H4	Lingkungan Kerja Non Fisik	→	Komitmen Kerja	0.343	2.134	0.033	Signifikan
H5	Komitmen Kerja	→	Kinerja Pegawai	0.344	2.524	0.012	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan output pengolahan estimasi parameter Regression Weight pada tabel 2 maka dapat disimpulkan bahwa (Hipotesis 1) hasil pengujian Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.002 dengan arah yang positif. Hasil signifikansi dibuktikan dengan nilai p-value sebesar $0,991 > \alpha = 0.05$ dan nilai C.R sebesar $0.011 < 1.96$ yang dimaknai bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini **Ditolak**. (Hipotesis 2) hasil pengujian budaya organisasi terhadap komitmen kerja diperoleh nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.827 dengan arah yang positif. Hasil signifikansi dibuktikan dengan nilai p-value sebesar $0,000 < \alpha = 0.05$ dan nilai C.R sebesar $4.755 > 1.96$ yang dimaknai sebagai adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, sehingga hipotesis 2 yang diajukan dalam

penelitian ini dapat **Diterima**. (Hipotesis 3) hasil pengujian lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.066 dengan arah yang positif. Hasil signifikansi dibuktikan dengan nilai p-value sebesar $0,602 > \alpha = 0.05$ dan nilai C.R sebesar $0.521 < 1.96$ yang dimaknai bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non-fisik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini **Ditolak**. (Hipotesis 4) hasil pengujian lingkungan kerja non-fisik terhadap komitmen kerja diperoleh nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.343 dengan arah yang positif. Hasil signifikansi dibuktikan dengan nilai p-value sebesar $0,033 < \alpha = 0.05$ dan nilai C.R sebesar $2.134 > 1.96$ yang dimaknai sebagai adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, sehingga hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini dapat **Diterima**. (Hipotesis 5) hasil pengujian komitmen kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai estimate koefisien jalur sebesar 0.344 dengan arah yang positif. Hasil signifikansi dibuktikan dengan nilai p-value sebesar $0,012 < \alpha = 0.05$ dan nilai C.R sebesar $2.524 > 1.96$ yang dimaknai sebagai adanya pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini dapat **Diterima**.

Pengujian Mediasi

(Hipotesis 6) Berdasarkan rumus penggunaan z-statistik yang dikembangkan Sobel, maka efek mediasi dari variabel komitmen kerja dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil uji Sobel test pada tabel berikut:

Tabel 3 Uji Mediasi dengan Sobel Test (Hipotesis 6)

Efek Mediasi	p-value	Hasil
Budaya organisasi → Komitmen Kerja → Kinerja Pegawai	0.017	Signifikan Memediasi

Sumber : Hasil olah data Uji Sobel Test Online, 2021

Hasil perhitungan pada tabel diatas menunjukkan bahwa komitmen kerja ditemukan memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai signifikan si uji Sobel test sebesar $0.017 < \alpha = 0.05$. atas dasar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja dapat menjadi mediasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka hipotesis (H6) pada penelitian ini dinyatakan **Diterima**. Untuk menentukan jenis mediasi, penelitian ini akan membandingkan hasil perhitungan nilai estimate dari pengaruh langsung dan tidak langsung yang telah diujikan sebelumnya. Berdasarkan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diketahui bahwa nilai estimate pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.02 dengan nilai signifikansi sebesar $0.991 > \alpha = 0.05$ (tidak signifikan), sedangkan nilai estimate pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen kerja adalah sebesar 0.284. Hal ini menunjukkan bahwa estimate value dari pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan estimate value pada pengaruh langsung dan pengaruh langsung tidak signifikan. Oleh karena itu maka dapat disimpulan bahwa Komitmen kerja pada hipotesis ini berperan sebagai mediasi sempurna (**Full mediasi**).

(Hipotesis 7) Berdasarkan rumus penggunaan z-statistik yang dikembangkan Sobel, maka efek mediasi dari variabel komitmen kerja dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil uji Sobel test pada tabel berikut:

Tabel 4 Uji Mediasi dengan Sobel Test (Hipotesis 7)

Efek Mediasi	p-value	Hasil
Lingkungan kerja non-fisik → Komitmen Kerja → Kinerja Pegawai	0.048	Signifikan Memediasi

Sumber : Hasil olah data Uji Sobel Test Online, 2021

Hasil perhitungan pada tabel diatas menunjukkan bahwa komitmen kerja ditemukan memediasi pengaruh dari lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai signifikan si uji Sobel test sebesar $0.048 < \alpha = 0.05$. atas dasar tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja dapat menjadi mediasi dari pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka hipotesis (H7) pada penelitian ini dinyatakan **Diterima**. Untuk

menentukan jenis mediasi, penelitian ini akan membandingkan hasil perhitungan nilai estimate dari pengaruh langsung dan tidak langsung yang telah diujikan sebelumnya. Berdasarkan perbandingan pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diketahui bahwa nilai estimate pengaruh langsung lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai sebesar 0.066 dengan nilai signifikansi sebesar $0.602 > \alpha = 0.05$ (tidak signifikan), sedangkan nilai estimate pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen kerja adalah sebesar 0.118. Hal ini menunjukkan bahwa estimate value dari pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan estimate value pada pengaruh langsung dan pengaruh langsung tidak signifikan. Oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen kerja pada hipotesis ini berperan sebagai mediasi sempurna (**Full mediasi**).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa baik dan buruknya budaya organisasi yang ada dan diterapkan oleh organisasi tidak dapat langsung mempengaruhi kinerja dari pegawai, hal ini memberikan pandangan bahwa budaya organisasi tidak serta merta dapat langsung menciptakan atau membentuk kinerja yang baik dari pegawai, namun terdapat faktor lain yang menyebabkan sehingga budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saharuddin dkk (2020) yang pada penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. selain itu temuan penelitian dari Maswani dkk (2019) juga mendukung temuan penelitian ini dimana pada penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang ada tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dari Isa *et al* (2016) yang mengungkapkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada maka kinerja dari pegawai akan semakin baik pula. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rantesalu *et al* (2016) juga menemukan sebaliknya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. lebih lanjut temuan dari Naranjo-Valencia *et al* (2016) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap hasil kinerja dari pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terkait pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara maka komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai akan semakin baik pula. Hal ini cukup beralasan karena budaya organisasi yang dicerminkan oleh karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, orientasi strategic dan kriteria kesuksesan memiliki tanggapan yang baik yang menunjukkan bahwa tingkat persepsi budaya organisasi dipandang sesuai dengan harapan dari pegawai oleh karena itu pegawai memiliki rasa keterikatan dengan organisasi dan mau untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian dari Asmoro *et al* (2020) yang pada penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dari karyawan. Selain itu penelitian dari Raharjo *et al* (2018) juga menyimpulkan hal yang sama dengan temuan penelitian ini bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada maka komitmen kerja yang dimiliki oleh karyawan akan semakin baik pula. Demikian pula dengan Adam *et al* (2018) yang melihat pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terkait pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai ditemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan pada lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan oleh pegawai tidak dapat secara langsung mempengaruhi perubahan pada kinerja dari pegawai, hal ini memberikan pandangan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ada pada Komisi Pemilihan Umum di Provinsi Sulawesi Tenggara tidak serta merta dapat mempengaruhi pencapaian kinerja, namun terdapat faktor lain yang menyebabkan lingkungan kerja non-fisik tidak dapat langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan penelusuran lebih jauh bahwa penyebab tidak signifikannya lingkungan kerja non-fisik dengan kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya yaitu adanya ketidakpuasan pegawai terhadap rekan kerjanya yang mana beberapa sulit untuk diajak bekerjasama karena adanya beberapa pengelompokan yang terjadi dan terkait kesediaan atasan untuk mendengarkan dan menjawab semua keluhan dari pegawai terkait pekerjaannya sehingga hasil kerja yang ada tidak dapat maksimal. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Omari dan Okasheh (2017) yang pada penelitiannya menyimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu temuan penelitian dari Rismawati dan Hamid (2017) juga mengungkapkan hal

yang sama bahwa lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan tidak mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terkait pengaruh lingkungan kerja non-fisik terhadap komitmen kerja ditemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik lingkungan kerja non-fisik yang tercipta dan dirasakan oleh pegawai dalam bekerja maka tingkat komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai akan semakin baik pula. Hal ini juga didukung oleh penilaian responden terkait lingkungan kerja non-fisik yang baik dan juga ketika lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan meliputi baiknya kepemimpinan yang dijalankan, terjalinnya hubungan baik antar sesama pegawai dan juga terhadap atasannya serta adanya dukungan yang baik dari organisasi yang diberikan kepada pegawai maka akan membuat pegawai nyaman untuk bekerja dan memiliki keterikatan yang kuat untuk bekerja dan memberikan kemampuannya dalam mewujudkan tujuan dari organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan dari Sujarwo dkk (2018) yang menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen dari karyawan dalam bekerja. Temuan lain dari Mukson dkk (2021) yang juga menyatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang tercipta pada sebuah kondisi kerja maka akan semakin baik komitmen yang tercipta pada diri pegawai. Selanjutnya hasil ini juga sejalan dengan temuan dari Nurilla dkk (2019) yang juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang dibentuk dengan baik pada organisasi akan mampu meningkatkan keterikatan pegawai dalam organisasi yang pada akhirnya komitmen para pegawai akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terkait pengaruh dari komitmen kerja terhadap kinerja pegawai ditemukan bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan semakin baik pulan. Oleh karena itu penting bagi Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara untuk memperhatikan tingkat komitmen kerja dari pegawai khususnya terkait unit kerja masing-masing agar pegawai yang ada mampu untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. komitmen kerja sangat dibutuhkan oleh Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara karena pekerjaan dari pegawai menyangkut hal vital bagi sebuah daerah dimana ketika pegawai tidak memiliki komitmen kerja yang baik dan mengakibatkan kinerja yang mereka hasilkan buuk maka hal tersebut akan berimbas pada buruknya reputasi dari Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Princy dan Rebeka (2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu temuan penelitian dari Hidayati dkk (2021) dan Sultan *et al* (2020) juga mengungkapkan bahwa semakin baik komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang mereka hasilkan akan semakin tinggi. Temuan lain dari Saharuddin dkk (2020), Raharjo *et al* (2018), dan Adeola *et al* (2017) juga menyimpulkan hal yang sama bahwa komitmen yang dimiliki oleh pegawai akan mampu untuk mendorong mereka untuk menghasilkan kinerja yang sesuai demi pencapaian tujuan dari organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen kerja ditemukan bahwa komitmen kerja memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen kerja menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. sifat mediasi dari komitmen kerja adalah full mediasi yang berarti bahwa budaya organisasi akan mampu untuk menciptakan kinerja yang baik ketika pegawai yang ada memiliki tingkat komitmen kerja yang baik. Hal ini cukup beralasan karena pengujian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai dan dengan adanya komitmen kerja pada diri pegawai yang didukung dengan budaya organisasi yang sesuai maka hasil kerja yang ada dapat dipengaruhi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian dari Raharjo *et al* (2018) yang pada penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen kerja merupakan variabel mediasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. selain iut temuan ini tidak sejalan dengan temuan penelitian dari Asmoro *et al* (2020) dimana pada hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen kerja tidak memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada pengaruh lingkungan non-fisik terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen kerja ditemukan bahwa komitmen kerja memediasi pengaruh dari lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen kerja merupakan faktor penentu untuk meningkatkan kinerja pegawai ketika kondisi lingkungan kerja non-fisik dirasakan lebih baik. Berdasarkan pengujian yang dilakukan, sifat dari mediasi komitmen kerja adalah Full mediasi yang berarti bahwa komitmen kerja yang baik yang dimiliki oleh pegawai dan juga lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan sesuai dengan harapan dari pegawai akan mampu untuk meningkatkan kinerja dari

pegawai. Hal ini cukup beralasan karena pada pengujian pengaruh langsung yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja dan membutuhkan faktor lain untuk dapat menciptakan kinerja, dan komitmen kerja merupakan aspek yang penting untuk meningkatkan kinerja dari pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari Hidayati dkk (2021) yang pada penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen kerja memediasi pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja. selain itu temuan dari Mukson dkk (2021) juga sejalan dengan temuan penelitian ini yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan mampu menciptakan kinerja yang tinggi dari karyawan, ketika lingkungan kerja juga mampu untuk membentuk komitmen dari karyawan, maka karyawan tersebut akan berusaha sebaik mungkin untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Namun temuan penelitian tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Sujarwo *et al* (2018) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh dalam memberikan sumbangsih pada penciptaan lingkungan kerja yang baik yang mempengaruhi kinerja.

V. KETERBATASAN DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Berdasarkan pada kajian yang telah dilakukan atas pengujian dan analisis terkait budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai dengan mediasi komitmen kerja. Terdapat beberapa keterbatasan, antara lain :

1. Responden dari penelitian ini terbatas hanya pada pegawai Komisi Pemilihan Umum pada Kantor di wilayah Provinsi Sulawesi Tenggara sehingga hal tersebut membatasi generalisasi temuan hasil penelitian khususnya pada organisasi sektor swasta atau instansi lain yang memiliki struktur yang berbeda.
2. Data penelitian ini diambil berdasarkan survey yang memiliki keterbatasan pada penyajian analisis hubungan pada satu titik waktu (cross sectional), oleh karena itu perubahan-perubahan yang terjadi setelah itu tidak dapat dikontrol, maka untuk mengidentifikasi perubahan yang ada diperlukan kajian penelitian lanjutan dan menguji kembali apakah hubungan antar variabel yang dianalisis dalam penelitian ini berubah.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan pengujian kembali terutama pada pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai yang mana pada penelitian ini ditemukan tidak signifikan dengan melakukan modifikasi indikator.

VI. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan kesimpulan bahwa budaya organisasi ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa baik atau tidaknya budaya organisasi yang ada tidak akan mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja pegawai. Artinya bahwa semakin baik budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai maka komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai akan semakin baik pula. Lingkungan kerja non-fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa perubahan lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan oleh pegawai tidak akan mempengaruhi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja. Artinya bahwa semakin baik lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan oleh pegawai maka komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai akan semakin baik pula. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin baik komitmen kerja yang ada diri pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan semakin baik. Komitmen kerja memediasi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sifat mediasinya adalah Full mediasi yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada dan semakin tinggi komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai juga akan semakin baik. Komitmen kerja memediasi pengaruh dari lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai. Sifat mediasinya adalah Full mediasi yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja non-fisik yang dirasakan oleh pegawai dan juga semakin baik komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kinerja yang mereka hasilkan akan semakin baik pula.

DAFTAR PUSTAKA

Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2018). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In *3rd Global*

- Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)* (pp. 260-264). Atlantis Press.
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Asmoro, B., Hamid, N., & Rasyid, W. (2020). The Effect Work Culture and Competence on Commitment and Employee Performance of PT. Nindya Karya (Persero). *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(1), 34-48.
- Becker, T. E. (1992). Foci And Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?. *Academy Of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Campbell, J. P. 1990. *Productivity in organizations*. Josey-Bass Publishes. San Fransisco.
- Chang, S. E., & Lin, C. S. (2007). Exploring organizational culture for information security management. *Industrial management & data systems*.
- Cohen, Aaron, 1999. Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 285-308.
- Daft, Richard L. 2006. *Manajemen*. Edisi keenam. Salemba empat, Jakarta.
- DeJoy, D. M. (2005). Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety science*, 43(2), 105-129.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Fithri, P., Mayasari, P. A., Hasan, A., & Wirdianto, E. (2019, October). Impact of work environment on employee performance in local government of Padang City. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)* (pp. 21-25). Atlantis Press.
- Fornes, Sandra L., and Rocco, Tonette S., 2011. A Typology of Workplace Commitment: Elements and Antecedents Affecting Organizational Effective-ness, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 39, pp. 311-330.
- Griffin, Ricky. And Gregory. (2007). *Organizational Behavior Managing People* And New York: Houghton.
- Hidayati, E. W., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). Work Commitment as A Mediator of Work Environment Effect on Employee Performance. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 5(1), 59-66.
- Kane-Urrabanzo, C (2006). Management's Role In Shaping Organizational Culture. *Journal Of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, And The Job Performance Of Frontline Employees. *Journal Of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2008). "Organizational Behaviour", Seventh Edition, Mc.Graw Hill International.
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. Cengage Learning Emea.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*.
- Maswani, Rahmat, S.T.Y., Rina, A., (2019) *The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance*. *RJOAS*, 4(88).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory Research and Application* . United States of America: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Morrow, P. C. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT: JAI.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2009). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Mukson, Hamidah, Prabuwono, A.S., (2021). *Work environment and entrepreneurship orientation toward MSME performance through organizational commitment*. *Management Science Letters*. 11. 871-878.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Nitisemito, Alex S. 2010. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nurilla, A. A., Raharjo, T. J., & Sudana, I. M. (2019). The Influence of Motivation, Work Environment through Commitment towards Teacher Performance (Regional Office of Education Division of Kunduran Sub-district, Blora Regency). *Educational Management*, 8(2), 183-193.
- Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.
- Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Raharjo, K., Nurjannah, Solimun., Fernandes, A.A.R., (2018) *The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance*. Journal of Organizational Change Management. Vol. 31. No. 7.
- Rantesalu, A., Mus, A. R., & Arifin, Z. (2017). The effect of competence, motivation and organizational culture on employee performance: the mediating role of organizational commitment. *Journal Of Research in Business and Management*. Vol. 4-Issue 9. Pp. 08-14
- Rismawati. Hamid, M., (2017). *Motivation, work environment and organizational commitment to performance at the regional local government Burau regency of provincial area South Sulawesi*. IOSR Journal of Business and Management. Vil. 9. Issue 5. Pp 82-89.
- Robbins Stephen P, 2010, *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 & 2, *Alih Bahasa* : Hadyana Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89.
- Schein, E.H. (1997), *Organizational Culture And Leadership*, 2nd Ed., Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Schultz, D., Schultz, S E. 2006. *Psychology & Work Today Ninth Edition*. New Jersey : Pearson Education. Inc
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV. Mandar Maju.
- Sempene, Roeger & Roodt , (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 23-30. doi:10.4102/sajip.v28i2.49
- Sentono, Prawiro. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Ed I. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Shadur, Mark A; Kienzle Rene and Rodwell John J. 1999. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement, *Group and Organizational Management*, Vol. 24, No. 4, December, 479-503.
- Smircich, L. (1983). Concepts Of Culture And Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sujarwo, E., Ratnasih, C., & Sodikin, A. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Environmental Work On Employee Performance Through Organization Commitment Pt. Ciwangi Berlian Motor. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) Vol, 4*.
- Sultan, Z., Mus, A. R., Hamzah, N., & Sufri, M. (2020). The Effect of Work Commitment, Motivation, Environment on Satisfaction and Performance of Electoral Institutions in South Sulawesi.
- Susilowati, F., Azis, H., (2020). *Contribution of organizational commitment to improving employee performance in building project*. 2nd International Conference on Sustainable Infrastructure.
- Viswesvaran, C. dan Ones, D.S. (2000), "Perspectives on models of job performance", *International Journal of Selection dan Assessment*, Vol. 8 No. 4, pp. 216-226.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of management journal*, 41(5), 540-555.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Straub, D. W., & Johnston, W. J. (2012). Performance implications of CRM technology use: a multilevel field study of business customers and their providers in the telecommunications industry. *Information Systems Research*, 23(2), 418-435.