



Analisis Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau)

Jaiman^{1*}, Samsir², Kurniawaty Fitri³

¹⁻³Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Email: jaimanj16@gmail.com¹, samsir@lecturer.unri.ac.id², kurniawaty.fitri@lecturer.unri.ac.id³

*Penulis koresponden: jaimanj16@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the impact of the work environment and organizational culture on employee performance, with organizational commitment serving as an intervening variable, at the Riau Province Representative Office of the Financial and Supervisory Agency (BPKP). A total enumeration sampling technique was employed, resulting in a sample of 126 employees. The study utilized quantitative data derived from secondary sources. Data analysis was conducted using the SEM-PLS method. The results indicate that the work environment has a positive and significant effect on employee performance; organizational culture has a positive and significant effect on employee performance; the work environment has a positive and significant effect on organizational commitment; organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment; and organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, organizational commitment mediates the relationship between the work environment and employee performance, whereas it does not mediate the relationship between organizational culture and employee performance.*

Keywords: *Employee Performance; Organizational Commitment; Organizational Culture; SEM-PLS; Work Environment.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 126 pegawai. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif dan sumber data sekunder. Teknik analisis data menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasi tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Komitmen Organisasi; Lingkungan Kerja; SEM-PLS.

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu atau pegawainya (Angraini *et al.*, 2021). Oleh karena itu, saat ini organisasi dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan strategisnya. Dalam hal ini, kinerja mencakup hasil kerja pegawai yang diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas dari tugas yang dilaksanakan. Faktor-faktor seperti motivasi, keterampilan, dan dukungan lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala dapat membantu mengidentifikasi area perbaikan serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya berdampak positif bagi individu, tetapi juga berkontribusi pada kemajuan organisasi secara

keseluruhan. Menurut Mutiara dan Sumiati, (2023) kinerja pegawai dilihat dari apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh pegawai. Dalam konteks ini sangat penting bagi organisasi untuk melihat, menilai dan mengevaluasi apakah pegawai sudah melakukan kinerjanya dengan baik atau belum.

Berdasarkan hasil laporan Kinerja BPKP Provinsi Riau diperoleh capaian kinerja pegawai pada rentang tahun 2021-2023 yang berfluktuasi seperti terbuat pada tabel berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Capaian Kinerja BPKP Provinsi Riau pada Tahun 2021-2023.

No	Sasaran Strategis	Indikator	Capaian Kinerja Pegawai (%)								
			2021			2022			2023		
			Targ et	Realis asi	Capai an (%)	Targ et	Realis asi	Capai an (%)	Targ et	Realis asi	Capai an (%)
1	Meningkat nya Pengawasa n Pembangu nan atas Kualitas Pengendali an Intern K/L/P/BU	Jumlah BLUD dengan MRI ≥ Level 3	1	0	0,00%	3	3	100%	1	1	100%
		Jumlah Pemda yang akuntabel dalam pengelolaan keuangan dan kinerja daerah	-	-	-	1	0	0,00%	8	1	12,50 %
		Jumlah BUMD dengan Kapabilitas SPI ≥ Level 3	-	-	-	1	0	0,00%	1	0	0,00%
		Jumlah Kabupaten/ Kota dengan Maturitas SPIP ≥ Level 3	10	10	100%	11	11	100%	12	11	91.67 %
2.	Meningkat nya Pengawasa n Pembangu nan atas Efektivitas Pengendali an Korupsi	Jumlah Pemda dengan efektivitas pengendalia n korupsi Baik	-	-	-	2	0	0,00%	3	2	66,67 %
3.	Meningkat nya Pengawasa n Pembangu nan atas Badan Usaha	Jumlah BUMD dengan pengelolaan korporasinya baik	-	-	-	1	0	0,00%	1	1	100%

Sumber: Laporan Kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Riau.

Berdasarkan tabel 1. dilihat bahwa pencapaian kinerja BPKP Provinsi Riau memperlihatkan bahwa sasaran strategis dan indikator pada aspek meningkatnya pengawasan pembangunan atas kualitas pengadilan intern K/L/P/BU dengan indikator jumlah BLUD dengan $MRI \geq \text{level } 3$ untuk target sebanyak 1, realisasi masih 0, dan capaian 0,00% masih belum mencapai target pada tahun 2021, sedangkan tahun 2022-2023 sudah mencapai 100%. Kemudian untuk indikator jumlah pemda yang akuntabel dalam pengelolaan keuangan dan kinerja daerah pada tahun 2022 target sebanyak 1, realisasi masih 0, dan capaian 0,00% sedangkan tahun 2023 target sebanyak 8, realisasi baru tercapai 1, dan capaian baru terlaksanakan 12,50%. Adapun indikator jumlah BUMD dengan kapabilitas $SPI \geq \text{level } 3$ pada tahun 2022-2023 sama sekali belum mencapai target dan untuk indikator jumlah kabupaten/kota dengan maturitas $SPIP \geq \text{level } 3$ untuk target dan realisasi pada tahun 2021-2022 sudah mencapai 100% , sedangkan untuk target sebanyak 12, realisasi baru mencapai 11, dan capaian baru terlaksana 91,67% pada tahun 2023. Untuk aspek selanjutnya meningkatnya pengawasan pembangunan atas efektivitas pengendalian dan korupsi dengan indikator jumlah pemda efektivitas pengendalian korupsi baik, pada tahun 2022 masih belum mencapai target dan realisasi danse masih rendah sebesar 0,00%, sedangkan pada tahun 2023 ditargetkan sebanyak 3, yang baru terealisasi 2, pencapaian baru terlaksanakan baru 66,67%. Kemudian untuk aspek meningkatnya pengawasan pembangunan atas badan usaha dengan indikator jumlah bumd dengan pengelolaan korporasinya baik, pada tahun 2022 masih rendah dan belum mencapai target dan realisasi, sedangkan tahun 2023 sudah mencapai target dan realisasi sebesar 100%.

Selain data capaian kinerja pegawai, juga dapat ditampilkan data hasil prasurvey penelitian kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

Tabel 2. Kinerja Pegawai BPKP Provinsi Riau.

No	Kinerja Pegawai	Alternatif Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1.	Memastikan hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan oleh BPKP Provinsi Riau.	26	88,6	4	13,4
2.	Mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target ditetapkan.	21	70	9	30
3.	Menyelesaikan tugas sesuai dengan tepat waktu yang ditetapkan.	20	66,6	10	33,4
4.	Pekerjaan memberikan dampak langsung terhadap pencapaian tujuan BPKP Provinsi Riau.	20	66,6	10	33,4
5.	Menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk menyelesaikan tugas.	24	80	6	20
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Hasil survey awal peneliti di Perwakilan BPKP Provinsi Riau.

Berdasarkan tabel hasil survey awal tentang kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau dapat dilihat berbagai masalah yang terjadi pada BPKP Provinsi Riau mengenai kinerja pegawai

disana. Masih banyak kinerja pegawai tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan tepat waktu yang ditetapkan yaitu sebesar 33,4%, kemudian sebanyak 88,6% hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan oleh BPKP Provinsi Riau, dan hanya 70% mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target ditetapkan, dan masih banyak kinerja pegawai tidak memberikan dampak langsung terhadap pencapaian tujuan BPKP Provinsi Riau yaitu sebesar 33,4%, kemudian sebanyak 80% menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk menyelesaikan tugas. Kurangnya kenyamanan kinerja pegawai dalam bekerja tentunya akan membuat para pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja pegawai selama periode tertentu (Sutrisno *et al.*, 2023). Banyak faktor yang menjadi tolak ukur untuk mencapai kinerja pegawai yang baik, salah satunya adalah lingkungan kerja. Menurut Azikin *et al.*, (2019) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalkan kebersihan, musik dan sebagainya. Penelitian oleh Nabawi, (2023) membuktikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkingkan para pegawai untuk bekerja secara optimal dan menyelesaikan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi diharuskan untuk menyediakan lingkungan kerja yang baik untuk menunjang kinerja para pegawainya. Selain itu, faktor lain seperti budaya organisasi juga turut memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Gambaran lingkungan kerja yang diterapkan di BPKP Provinsi Riau tergambar pada tabel berikut:

Tabel 3. Lingkungan Kerja BPKP Provinsi Riau.

No	Lingkungan Kerja	Alternatif Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1.	Kondisi bangunan tempat kerja (misalnya, suhu ruangan, pencahayaan, kebersihan, dan sirkulasi udara).	20	66,6	10	33,4
2.	Peralatan yang memadai dan dalam kondisi baik untuk menjalankan tugas.	23	76,6	7	23,4
3.	Fasilitas yang tersedia di tempat kerja saya sangat memadai (misalnya, toilet, ruangan istirahat, kantin, dan tempat ibadah).	21	70	9	30
4.	Hubungan dan berkomunikasi antar pegawai berjalan dengan baik.	20	66,6	10	33,4
5.	Atasan memberi arahan dan intuksi supaya bisa memahami tugas yang diberikan.	19	63,4	11	36,6
6.	Hubungan antar pegawai terjalin dengan baik.	21	70	9	30
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Hasil survey awal peneliti di Perwakilan BPKP Provinsi Riau.

Berdasarkan tabel hasil survey awal tentang lingkungan kerja BPKP Provinsi Riau dapat dilihat berbagai masalah yang terjadi pada BPKP Provinsi Riau mengenai lingkungan kerja disana. Masih banyak lingkungan kerja yang tidak nyaman dengan kondisi bangunan tempat kerja (misalnya, suhu ruangan, pencahayaan, kebersihan, dan sirkulasi udara) yaitu sebesar 33,4%, kemudian sebanyak 76,6% memiliki peralatan yang memadai dan dalam kondisi baik

untuk menjalankan tugas, dan hanya 70% fasilitas yang tersedia di tempat kerja sangat memadai (misalnya, toilet, ruangan istirahat, kantin, dan tempat ibadah), dan masih banyak lingkungan kerja yang tidak dalam hubungan dan berkomunikasi antar pegawai berjalan dengan baik yaitu sebesar 33,4%, kemudian sebanyak 63,4% atasan memberi arahan dan intuksi supaya bisa memahami tugas yang diberikan, dan hanya 70% hubungan antar pegawai terjalin dengan baik. Kurangnya kenyamanan dalam lingkungan kerja pegawai dalam bekerja tentunya akan membuat para pegawai merasa kurang bersemangat bekerja.

Maretania *et al.*, (2024) budaya organisasi ialah seperangkat makna (persepsi) bersama yang diterima dan digunakan oleh anggota organisasi untuk membedakannya dari organisasi lain. Budaya ini tidak hanya tercermin dalam nilai, norma, dan cara berpikir yang dipegang teguh oleh setiap individu dalam organisasi, tetapi juga tercermin melalui sikap, perilaku, dan kebiasaan sehari-hari. Selain itu, budaya organisasi juga akan menjadi acuan yang mengikat bagi pegawai yang memberi pengaruh terhadap segala sesuatu yang dipikirkan perihal diri sendiri atau pekerjaan. Dalam hal ini, kuatnya budaya organisasi mampu menghasilkan kesetiaan dan komitmen pegawai dan bisa mengurangi atau memangkas rasa yakin kehendak pegawai untuk pergi dari perusahaan (Dethan *et al.*, 2023). Gambaran budaya organisasi yang diterapkan di BPKP Provinsi Riau tergambar pada tabel berikut:

Tabel 4. Budaya Organisasi BPKP Provinsi Riau.

No	Budaya Organisasi	Alternatif Jawaban			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1.	Kebijakan yang dibuat oleh organisasi bersifat adil bagi semua pegawai BPKP Provinsi Riau.	20	66,6	10	33,4
2.	Memiliki budaya organisasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan target yang diberikan oleh pegawai BPKP Provinsi Riau.	28	93,4	2	6,6
3.	Produser kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh SOP (<i>Standard Operating Prosedur</i>)	20	66,6	10	33,4
4.	Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan.	27	90	3	10
Jumlah		30 Responden			

Sumber: Hasil survey awal peneliti di Perwakilan BPKP Provinsi Riau.

Berdasarkan tabel hasil survey awal tentang budaya organisasi di BPKP Provinsi Riau dapat dilihat berbagai masalah yang terjadi pada BPKP Provinsi Riau mengenai budaya organisasi disana. Masih banyak kebijakan yang dibuat oleh organisasi bersifat adil bagi semua pegawai BPKP Provinsi Riau yaitu sebesar 33,4%, kemudian sebanyak 93,4% memiliki budaya organisasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan target yang diberikan oleh pegawai BPKP Provinsi Riau, produser kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh SOP (*Standard Operating Prosedur*) yaitu sebesar 66,6%, dan hanya 90% berusaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Kurangnya budaya pegawai dalam bekerja tentunya akan membuat para pegawai merasa kurang bersemangat dalam bekerja.

Komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai sangat memainkan peran penting bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi biasanya mereka akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melakukan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap organisasi (Angraini *et al.*, 2021). Selain itu, ketika pegawai berkomitmen, organisasi akan menjadi lebih efektif dan produktif (Putra dan Mardikaningsih, 2021).

Beberapa temuan dalam penelitian terdahulu turut membahas permasalahan serupa. Seperti penelitian oleh Rizal *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, alasannya karena komitmen kinerja merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Penelitian oleh Putra dan Mardikaningsih, (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan secara simultan terhadap komitmen organisasi. Artinya hal ini membuktikan bahwa sebuah organisasi penting memiliki lingkungan kerja yang baik untuk mendukung komitmen pegawai terhadap organisasi tersebut. Dan penelitian oleh Samuel *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik akan memberikan acuan yang baik pula untuk para pegawai yang akan berpengaruh terhadap komitmen mereka terhadap organisasi tersebut.

Dalam konteks ini, Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau sebagai lembaga pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam pengawasan dan pengelolaan keuangan daerah juga menghadapi tantangan serupa. Untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif, BPKP Provinsi Riau dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja pegawainya. Berbagai faktor seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, serta komitmen pegawai menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi secara berkala.

BPKP Provinsi Riau memiliki peran penting dalam pengawasan dan pengelolaan keuangan daerah. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab, BPKP berfokus pada memastikan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran publik. Dengan melakukan audit dan evaluasi terhadap berbagai program dan kegiatan pemerintah daerah, BPKP membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran. Selain itu, BPKP juga memberikan bimbingan dan pelatihan kepada pegawai di lingkungan pemerintahan, sehingga mereka dapat memahami dan menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang baik. Melalui upaya

ini, BPKP Provinsi Riau berkontribusi pada peningkatan kinerja pemerintah daerah, serta mendorong pembangunan yang berkelanjutan dan berdaya saing.

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan diatas maka menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna mendapatkan hasil yang konkrit dan sesuai dengan faktanya. Oleh karena itu, penulis merasa perlu untuk membahas lebih lanjut mengenai “Analisis lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau”.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau, yang dipilih secara purposive dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Adapun pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung pada tahun 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Riau yang berjumlah 126 orang, sesuai dengan pengertian populasi sebagai wilayah generalisasi yang memiliki karakteristik tertentu untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Mengingat jumlah populasi yang terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel, sebagaimana dijelaskan oleh Carsel (2018) dan Widiyono et al. (2023) bahwa sampling jenuh atau sensus digunakan ketika semua anggota populasi dapat dijadikan responden. Dengan demikian, sampel penelitian ini berjumlah 126 pegawai BPKP Provinsi Riau. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder, di mana data primer diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti buku, laporan, dan jurnal ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran angket/kuesioner dan wawancara. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian secara sistematis (Sugiyono, 2022). Selain itu, wawancara dilakukan dengan pihak BPKP Provinsi Riau guna memperoleh informasi pendukung dan pemahaman awal terkait kondisi yang diteliti. Pengukuran variabel penelitian mencakup kinerja pegawai sebagai variabel terikat yang diukur melalui kualitas, kuantitas,

ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi kerja (Mallawi dan Sila, 2023; Sutoro et al., 2020); komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang diukur melalui komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif (Astuti, 2022; Wasiman, 2018); serta lingkungan kerja dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, yang masing-masing diukur berdasarkan indikator kondisi fisik dan hubungan kerja (Nabawi, 2023; Sabilila dan Wahyuni, 2022) serta nilai, norma, prosedur, dan etika kerja organisasi (Pakpahan, 2022; Sutoro et al., 2020). Seluruh variabel diukur menggunakan skala ordinal untuk memastikan konsistensi dan ketepatan analisis data.

Metode analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square (PLS). Analisis deskriptif digunakan untuk mengolah data kuesioner guna menggambarkan dan menjelaskan tanggapan pegawai terhadap variabel lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2), kinerja pegawai (Y), dan komitmen organisasi (Z), sehingga diperoleh gambaran umum kondisi masing-masing variabel. Analisis ini bertujuan untuk menguji dan menggeneralisasikan hasil penelitian berdasarkan data sampel melalui pengujian hipotesis deskriptif, sebagaimana dikemukakan oleh Misbahuddin dan Hasan (2022). Selanjutnya, analisis PLS digunakan sebagai pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varian yang berorientasi pada prediksi hubungan antar variabel laten. Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam keterbatasan asumsi statistik, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta tetap efektif digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil, sekaligus mampu menganalisis konstruk dengan indikator refleksif maupun formatif secara simultan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menilai sejauh mana kuesioner mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat, di mana suatu instrumen dinyatakan valid apabila butir pertanyaannya mampu merepresentasikan variabel yang diukur melalui korelasi antara skor indikator dan skor total konstruk (Dilasari et al., 2022). Pengujian validitas dilakukan melalui convergent validity dengan melihat nilai factor loading dan Average Variance Extracted (AVE) yang masing-masing harus memenuhi nilai batas $>0,50$, sehingga menunjukkan bahwa indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstruknya. Selain itu, reliabilitas konstruk diuji menggunakan composite reliability yang dinilai lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha dalam mengukur konsistensi internal, dengan nilai yang dapat diterima apabila $>0,70$ dan sangat baik jika $>0,80$ (Sholihin dan Ratmono, 2020). Selanjutnya, discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, yang diuji melalui pendekatan cross loading dan Fornell-Larcker

Criterion, di mana model dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai loading indikator lebih tinggi pada konstraknya sendiri dan akar AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain (Sholihin dan Ratmono, 2020).

Tabel 5. Kreteria Model Pengukuran.

Kriteria	Parameter	Role of Thumb
Convergent Validity	Validity Loading Factor	> 0,50
	Average Variance Extracted	> 0,50
Discriminant Validity	Cross Loading	> 0,50 untuk setiap variabel
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0,70
	Composite Reliability	> 0,70

Sumber: Yusoff et al., (2020).

Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali dalam Dilasari *et al.*, (2022) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan one shot methods atau metode pengukuran sekali.

Uji Hipotesis

Nilai signifikan *P-value* bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel berdasarkan hipotesis yang dibangun melalui prosedur resampling. Arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dapat dijelaskan menggunakan uji hipotesis. Uji hipotesis ini dilakukan dengan cara analisis jalur (*path coefficient*) atas model yang telah dibuat. Evaluasi hipotesis dapat dilihat melalui hasil output aplikasi WarpPLS pada bagian view *path coefficients* and *P-value*. Sedangkan nilai signifikan yang digunakan dengan nilai *P-value* 0,10 (signifikan level=10%), 0,05 (signifikan level=5%), dan 0,01 (signifikan level=0,001) (Ghozali dalam Fitri., 2025) pada penelitian ini menggunakan *P-value* 0,05 (signifikan level=5%) yang artinya jika:

$p\text{-value} \geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

$p\text{-value} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Analisis Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan WarpPLS, yang mencakup pengujian convergent validity dan discriminant validity. Convergent validity dievaluasi melalui nilai outer loading setiap indikator, dengan kriteria kelayakan $\geq 0,50$ (Sujati dan Akhyar, 2020). Hasil pengujian awal menunjukkan bahwa beberapa indikator pada variabel Lingkungan Kerja (X1) dan Kinerja Pegawai (Y) belum memenuhi batas tersebut,

sehingga dilakukan eliminasi terhadap indikator dengan nilai terendah. Setelah proses eliminasi, seluruh indikator pada masing-masing variabel menunjukkan nilai outer loading di atas 0,50 dan dinyatakan valid secara konvergen. Penguatan hasil ini ditunjukkan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) yang seluruhnya melebihi 0,50, sehingga setiap konstruk dinyatakan mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai.

Selanjutnya, discriminant validity diuji untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih. Pengujian dilakukan melalui analisis cross loading, dengan membandingkan korelasi indikator terhadap konstruknya sendiri dengan korelasi terhadap konstruk lain. Hasil pengujian setelah eliminasi menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menegaskan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan prediktif yang lebih baik terhadap indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya, serta mencerminkan keunikan setiap variabel dalam model penelitian.

Selain cross loading, validitas diskriminan juga dievaluasi menggunakan Fornell–Larcker Criterion dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar AVE untuk setiap konstruk, yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, dan Komitmen Organisasi, lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu merepresentasikan indikatornya secara optimal, sehingga instrumen penelitian dinyatakan layak digunakan untuk analisis lanjutan sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Fornell dan Larcker.

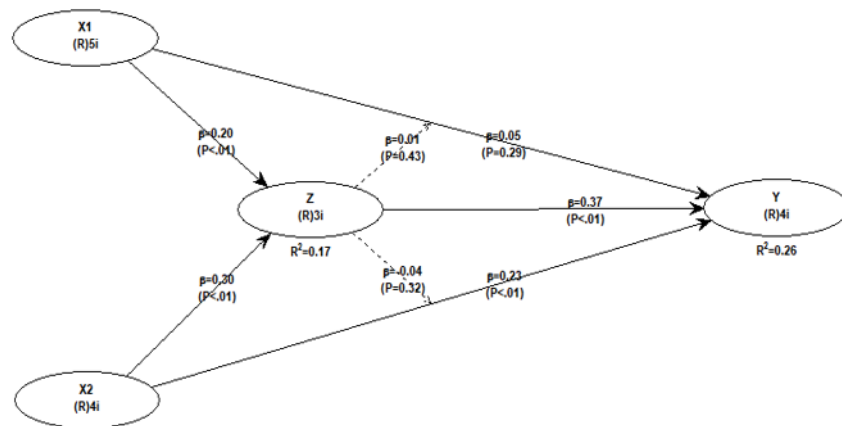
Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui dua pendekatan, yaitu composite reliability dan Cronbach's alpha, untuk memastikan konsistensi internal setiap konstruk. Hasil pengujian composite reliability menunjukkan bahwa seluruh variabel, yaitu Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, dan Komitmen Organisasi, memiliki nilai di atas batas minimum 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel berdasarkan kriteria reliabilitas PLS (Hair et al., 2017). Temuan ini diperkuat oleh hasil pengujian Cronbach's alpha yang juga menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70 pada seluruh variabel, yang menandakan adanya konsistensi antar indikator dalam masing-masing konstruk. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen

penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini menggunakan metode partial least square (PLS). Penelitian dalam PLS meliputi penilaian *outer model* dan *inner model*. Analisa model struktural dilakukan dengan melihat hasil pada parameter koefisien path dan tingkat signifikansinya. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji kebenaran praduga penelitian antar hipotesis. Korelasi antar variabel diukur dengan melihat koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikansinya, kemudian membandingkan dengan hipotesis penelitian yang sudah diajukan oleh penelitian ini. Tingkat signifikansi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebesar 5% atau 0,05 dengan dasar pengambilan keputusan jika P-value > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sedangkan jika nilai P-value < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.



Gambar 1. Full Model Penelitian.

Sumber: Output WarpPLS 7.0.

Berdasarkan gambar 1 dapat disajikan tabel sebagai berikut untuk mengetahui berapa nilai *path coefficient* dan nilai signifikansinya:

Tabel 5. Nilai *Path Coefficient* dan *P-Value*.

Variabel	Path Coefficient	P-Value	Kesimpulan
$X1 \rightarrow Y$	0.049	0.290	Berpengaruh
$X2 \rightarrow Y$	0.232	0.003	Berpengaruh
$X1 \rightarrow Z$	0.201	0.010	Berpengaruh
$X2 \rightarrow Z$	0.299	<0.001	Berpengaruh
$Z \rightarrow Y$	0.373	<0.001	Berpengaruh
$Z \rightarrow X1 \rightarrow Y$	0.015	0.434	Memediasi
$Z \rightarrow X2 \rightarrow Y$	-0.042	0.316	Tidak Memediasi

Sumber: Output WarpPLS 7.0.

Kinerja Pegawai = $+0.049(X1) + 0.232(X2) + 0.373(Z) + 0.015(Z \cdot X1) - 0.042(Z \cdot X2)$.

Komitmen Organisasi = $+0.201(X1) + 0.299(X2)$

Berdasarkan hasil tabel 5, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil output evaluasi hubungan mediasi dapat diketahui bahwa nilai $p\text{-value} > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi sebagai variabel intervening tidak dapat memediasi pengaruh variabel independen (lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai) terhadap variabel dependen (komitmen organisasi) memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Artinya, semakin baik dan semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mampu mereka capai dalam melaksanakan tugas pengawasan keuangan dan pembangunan yang menuntut ketelitian, akurasi, dan tanggung jawab yang tinggi. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, tertata, didukung fasilitas yang memadai, serta hubungan kerja yang harmonis membuat pegawai lebih termotivasi, fokus, dan produktif, sehingga berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Secara deskriptif, variabel lingkungan kerja berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,17, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menilai kondisi kerja di BPKP Provinsi Riau sudah cukup mendukung dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Nilai ini menggambarkan persepsi positif terhadap penerapan kebijakan internal, tata ruang dan kenyamanan fisik, ketersediaan sarana dan prasarana, serta kualitas hubungan antarpegawai yang secara bersama-sama membentuk suasana kerja yang kondusif dan mendorong produktivitas. Indikator dengan nilai tertinggi, yaitu fasilitas yang sangat memadai dengan skor 4,50, menunjukkan bahwa sarana dan prasarana menjadi salah satu kekuatan utama organisasi karena dirasakan sangat membantu kelancaran pekerjaan, mempercepat proses, dan mengurangi hambatan teknis dalam pelaksanaan penugasan. Namun, skor yang tinggi ini tidak boleh dimaknai sebagai kondisi yang sudah final, melainkan sebagai modal awal yang harus dijaga dan terus ditingkatkan seiring dengan dinamika perkembangan teknologi, perubahan

regulasi, dan kompleksitas objek pengawasan yang menuntut penyesuaian berkelanjutan terhadap fasilitas, sistem kerja, dan pengaturan ruang kerja.

Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek fisik, tetapi juga mencakup iklim sosial dan psikologis yang tercermin dari pola komunikasi, dukungan atasan, dan hubungan antarpegawai. Pekerjaan pemeriksaan dan pengawasan yang sarat dengan analisis, penyusunan laporan, dan koordinasi tim menuntut iklim kerja yang mampu mengurangi tekanan, mencegah kelelahan, sekaligus mendorong kolaborasi dan kejelasan peran. Ketika pegawai merasakan lingkungan yang aman, dihargai, dan didukung, mereka cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi, kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra, dan menjaga kualitas hasil kerja, sehingga pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja menjadi semakin nyata.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan pentingnya lingkungan kerja sebagai faktor penentu kinerja pegawai. Penelitian oleh Ahmad *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, terutama dari aspek kenyamanan fisik dan ketersediaan fasilitas, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan kelancaran proses kerja. Penelitian oleh Noviana dan Ayuningtyas, (2024) menggambarkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang harmonis memiliki peran penting dalam mendorong kinerja, meskipun dalam beberapa konteks pengaruhnya dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti beban kerja dan motivasi, sehingga organisasi perlu mengelola faktor-faktor tersebut secara terpadu. Penelitian oleh Sinambela dan Lestari, (2022) juga menemukan bahwa di instansi pemerintah, pengelolaan lingkungan kerja yang baik, baik dari sisi fisik maupun nonfisik yang berdampak pada peningkatan kinerja aparatur melalui peningkatan kenyamanan, komunikasi, dan dukungan pimpinan. Sementara itu, penelitian Estiana *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung interaksi positif antarpegawai mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan semangat kerja dan penurunan stres kerja.

Konsistensi antara hasil penelitian ini dan berbagai penelitian terdahulu tersebut memperkuat bahwa peningkatan kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau tidak dapat dilepaskan dari upaya sistematis dalam menjaga dan mengembangkan lingkungan kerja. Upaya tersebut dapat berupa pemeliharaan dan pembaruan fasilitas kerja, pengembangan tata ruang yang ergonomis, pemanfaatan teknologi pendukung pengawasan, penguatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai, serta penciptaan iklim kerja yang mendorong kolaborasi, saling menghargai, dan keterbukaan. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai tidak hanya terdukung secara statistik, tetapi juga konsisten dan sejalan dengan penelitian Ahmad *et al.*, (2022), Noviana dan Ayuningtyas, (2024), Sinambela dan Lestari, (2022), dan Estiana *et al.*, (2023) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja memang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang tertanam dan dijalankan secara konsisten di lingkungan BPKP Provinsi Riau berperan penting dalam mendorong efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga pengelolaan budaya organisasi layak ditempatkan sebagai prioritas strategis dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

Secara deskriptif, budaya organisasi berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,01, yang menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya telah memiliki kesadaran dan komitmen yang cukup kuat terhadap nilai-nilai, aturan, dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,22 pada indikator semangat terhadap pekerjaan dan target menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan kerja yang tinggi dan kesiapan untuk berupaya mencapai sasaran yang ditetapkan BPKP Provinsi Riau. Kondisi ini menggambarkan bahwa budaya kerja yang menekankan orientasi pada target, kedisiplinan, dan tanggung jawab sudah cukup menginternalisasi dalam diri pegawai dan tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari.

Meskipun demikian, budaya organisasi yang berada pada kategori baik tidak berarti bahwa seluruh aspek sudah ideal; masih terdapat kemungkinan adanya area yang memerlukan penguatan, misalnya pada dimensi inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, atau konsistensi pelaksanaan nilai di semua unit kerja. Jika aspek-aspek yang relatif lebih lemah ini tidak dikelola dengan baik, budaya organisasi berisiko hanya tampak baik di permukaan tetapi belum sepenuhnya menopang kinerja secara berkelanjutan, terutama dalam menghadapi tuntutan perubahan regulasi dan kompleksitas tugas pengawasan. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk memastikan bahwa nilai dan norma organisasi tidak hanya dipahami, tetapi juga benar-benar dihayati dan diwujudkan dalam tindakan, misalnya melalui keteladanan pimpinan, sistem penghargaan dan sanksi yang konsisten, serta penguatan komunikasi internal.

Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Kirani *et al.*, (2024) dan Latif *et al.*, (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika pegawai

memahami dan menerima nilai-nilai organisasi seperti integritas, profesionalitas, kerja sama, dan orientasi hasil maka mereka akan bekerja lebih terarah, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik. Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, budaya organisasi yang meningkat mencerminkan semakin efektif dan efisiennya pelaksanaan tugas pengawasan, karena nilai-nilai kerja yang dijunjung tinggi mengarahkan pegawai untuk menjaga kualitas hasil pemeriksaan, ketepatan waktu, dan akuntabilitas.

Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Tutu *et al.*, (2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan perbedaan karakteristik budaya dan konteks organisasi. Pada beberapa organisasi, budaya yang kaku, tidak adaptif, atau tidak selaras dengan kebutuhan pegawai justru dapat menghambat kreativitas, menimbulkan resistensi, dan pada akhirnya menurunkan kinerja. Sementara itu, di BPKP Provinsi Riau, budaya organisasi yang relatif baik dan berorientasi pada pencapaian target mengindikasikan bahwa nilai-nilai yang dibangun cukup selaras dengan tuntutan tugas dan harapan pegawai, sehingga budaya tidak menjadi penghambat, melainkan pendorong kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi yang positif dan adaptif merupakan salah satu kunci penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan di BPKP Provinsi Riau.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai meliputi kenyamanan ruang kerja, fasilitas memadai, dukungan manajerial yang suportif, serta hubungan antarpegawai yang harmonis makin tinggi pula tingkat keterikatan emosional, kelanjutan, dan normatif pegawai terhadap organisasi. Pengaruh positif ini berarti pegawai yang merasakan lingkungan mendukung cenderung menginternalisasi nilai-nilai BPKP lebih dalam, merasa dihargai atas kontribusi mereka, serta bersedia bertahan jangka panjang dan mengerahkan upaya ekstra, karena kondisi tersebut secara bertahap memenuhi kebutuhan psikologis dasar seperti rasa aman, otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial yang mendasari loyalitas organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja bukan sekadar perbaikan operasional harian, melainkan investasi strategis untuk membangun komitmen organisasi yang kokoh dan berkelanjutan.

Temuan ini selaras dengan penelitian Zahira *et al.*, (2019) yang membuktikan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi melalui analisis regresi, di mana fasilitas kondusif dan iklim sosial positif secara langsung memperkuat keterikatan

pegawai secara keseluruhan. Demikian pulap penelitian oleh Gunawan dan Ardana, (2020) yang menemukan bahwa lingkungan kerja ergonomis dan suportif berpengaruh signifikan terhadap komitmen, karena mengurangi intensi turnover, meningkatkan loyalitas normatif, dan memicu *mekanisme social exchange* di mana pegawai membalas dukungan organisasi dengan komitmen yang lebih tinggi pada pegawai negeri sipil. Studi-studi ini secara konsisten menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik memicu kepuasan kerja sebagai mediator utama, yang kemudian diterjemahkan menjadi komitmen melalui persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, sehingga hasil skripsi ini memperkuat landasan empiris yang mapan di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Berdasarkan analisis deskriptif, lingkungan kerja di BPKP Provinsi Riau berada pada rentang skor rata-rata 4,17 yang termasuk kategori baik, sementara komitmen organisasi juga berada pada rentang skor rata-rata 4,07 yang tergolong kategori baik; keselarasan kategori baik pada kedua variabel ini mengindikasikan bahwa persepsi positif pegawai terhadap kondisi kerja yang sudah kondusif secara alami mendukung tingkat komitmen yang solid, di mana skor lingkungan kerja sedikit lebih tinggi ($4,17 > 4,07$) secara empiris menggambarkan pola kausalitasnya sebagai faktor pendorong utama, karena pegawai yang merasa nyaman dan didukung cenderung menunjukkan ikatan emosional serta normatif yang lebih kuat terhadap organisasi.

Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, lingkungan kerja mencerminkan kondisi nyata yang memengaruhi persepsi pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan; persepsi positif terhadap kenyamanan ruang kerja, ketersediaan peralatan, alur komunikasi lancar, serta dukungan atasan yang konsisten akan secara kumulatif meningkatkan rasa dihargai, mengurangi stres kerja kronis, dan membangun rasa memiliki yang mendalam terhadap misi pengawasan nasional. Identifikasi dan perbaikan aspek yang kurang optimal seperti kelengkapan fasilitas pendukung audit, pengaturan ergonomi untuk jam kerja panjang, penyederhanaan alur komunikasi internal, serta konsistensi kebijakan penghargaan akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih sehat secara holistik, sehingga pegawai tidak hanya merasa nyaman secara fisik tetapi juga termotivasi secara psikologis untuk berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses perbaikan bertahap ini pada akhirnya menciptakan siklus positif di mana komitmen yang meningkat mendorong produktivitas lebih tinggi, yang selanjutnya memperkuat efektivitas pengawasan keuangan dan pembangunan.

Meskipun studi seperti Priyatno dan Rijanti, (2024) melaporkan pengaruh negatif atau tidak signifikan, perbedaan tersebut disebabkan oleh konteks organisasi spesifik di mana lingkungan kerja terlalu birokratis kaku atau tidak selaras dengan ekspektasi pegawai modern,

sehingga memicu resistensi emosional dan menurunkan keterikatan *affective*. Sebaliknya, hubungan positif yang konsisten dari Zahira *et al.*, (2019) dan Gunawan dan Ardana, (2020) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang dinamis justru meningkatkan komitmen organisasi.

Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja harus menjadi prioritas utama BPKP Provinsi Riau untuk memastikan komitmen organisasi tidak hanya bertahan tetapi terus berkembang seiring dinamika regulasi dan teknologi pengawasan; langkah proaktif seperti evaluasi rutin persepsi pegawai, penyesuaian fasilitas berbasis feedback, dan penguatan budaya apresiasi akan secara empiris memperkuat ikatan pegawai terhadap organisasi, menghasilkan dampak positif jangka panjang pada kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen organisasi

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga semakin kuat dan tertanam nilai-nilai, norma, serta perilaku kerja yang positif, semakin tinggi pula tingkat keterikatan emosional, kelanjutan, dan normatif pegawai terhadap organisasi. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa budaya yang menekankan integritas, profesionalisme, kerja sama, dan orientasi pada hasil mendorong pegawai untuk merasa sejalan dengan visi dan misi BPKP, bangga menjadi bagian organisasi, serta bersedia memberikan loyalitas dan upaya ekstra demi keberhasilan pelaksanaan tugas pengawasan keuangan dan pembangunan. Dengan demikian, pengelolaan budaya organisasi perlu diposisikan sebagai prioritas strategis, karena komitmen organisasi yang kuat merupakan landasan penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai dalam jangka panjang.

Mengacu pada hasil analisis deskriptif, budaya organisasi di BPKP Provinsi Riau berada pada kategori baik, yang menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai telah memahami, menerima, dan berusaha menerapkan nilai-nilai inti organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini mencerminkan bahwa pola pikir dan perilaku kerja pegawai relatif selaras dengan arah kebijakan organisasi, sehingga tercipta iklim kerja yang mendukung rasa kebersamaan dan tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan. Namun demikian, kategori “baik” belum berarti seluruh aspek budaya sudah ideal; masih mungkin terdapat area yang membutuhkan penguatan, misalnya konsistensi penerapan nilai di seluruh unit, dorongan inovasi, atau keberanian menyampaikan gagasan dan kritik secara konstruktif. Perhatian yang berkelanjutan terhadap aspek-aspek yang masih lemah akan membantu memastikan bahwa budaya organisasi tidak hanya tampak positif di permukaan, tetapi benar-benar menopang komitmen dan kinerja pegawai secara berkesinambungan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Ariefahnoor *et al.*, (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang jelas dan kuat mampu meningkatkan komitmen organisasi, karena pegawai merasakan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi sehingga muncul rasa memiliki dan keinginan untuk bertahan. Demikian pula penelitian oleh Ellys dan Ie, (2020) menemukan bahwa ketika nilai-nilai organisasi dikomunikasikan dengan baik, diwujudkan dalam aturan kerja, dan dicontohkan oleh pimpinan, pegawai cenderung mengembangkan komitmen yang lebih tinggi, baik dalam bentuk kesediaan mematuhi kebijakan, keterlibatan aktif dalam pekerjaan, maupun kesetiaan terhadap organisasi. Triyanto dan Jaenab, (2020) juga memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama berdampak langsung terhadap peningkatan komitmen, karena pegawai merasa berada dalam lingkungan yang terarah dan adil. Konsistensi berbagai hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen bukanlah fenomena yang bersifat kebetulan, tetapi pola yang berulang di berbagai konteks organisasi, termasuk instansi pemerintah.

Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, penguatan budaya organisasi yang berkelanjutan akan tercermin pada semakin efektif dan efisienya pelaksanaan tugas pengawasan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi karena merasakan kecocokan dengan nilai-nilai organisasi cenderung menunjukkan disiplin kerja yang lebih baik, inisiatif dalam menyelesaikan tugas, kepatuhan terhadap standar pemeriksaan, serta kehati-hatian dalam menjaga integritas data dan laporan. Hal ini sangat penting mengingat tugas BPKP berkaitan langsung dengan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan kepercayaan publik. Dengan membangun dan memelihara budaya yang kuat, BPKP Provinsi Riau dapat menciptakan hubungan saling menguatkan antara budaya, komitmen, dan kinerja: budaya yang baik menumbuhkan komitmen, komitmen yang tinggi mendorong kinerja unggul, dan kinerja yang baik pada gilirannya memperkuat keyakinan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga terbentuk rangkaian penguatan yang terus berulang dan mendukung pencapaian mandat pengawasan secara optimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian ini sejalan dan didukung oleh penelitian Ariefahnoor *et al.*, (2024), Ellys dan Ie, (2020) dan Triyanto dan Jaenab, (2020) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi memang terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga semakin tinggi tingkat keterikatan emosional,

kelanjutan, dan normatif pegawai terhadap organisasi, semakin optimal pencapaian target kerja, kualitas hasil laporan, ketepatan waktu, serta produktivitas secara keseluruhan dalam pelaksanaan tugas pengawasan. Pengaruh positif ini berarti bahwa pegawai yang merasa bangga, loyal, dan bertanggung jawab moral terhadap BPKP cenderung mengarahkan usaha lebih dari yang diharapkan, menunjukkan inisiatif mandiri dalam menyelesaikan masalah, mempertahankan standar integritas tinggi, serta berkontribusi aktif dalam tim pemeriksaan lapangan meskipun di luar kewajiban formal. Oleh karena itu, penguatan komitmen organisasi harus menjadi fokus utama manajemen strategis, karena merupakan faktor penentu utama yang langsung menghasilkan kinerja superior, adaptif, dan berkelanjutan di lembaga pengawasan keuangan dan pembangunan yang sarat tuntutan akuntabilitas publik.

Berdasarkan analisis deskriptif, komitmen organisasi pegawai berada pada kategori baik dengan skor rata-rata keseluruhan 4,07, yang mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai telah menunjukkan loyalitas solid, penerimaan nilai-nilai organisasi, serta kesiapan berkontribusi jangka panjang terhadap misi BPKP melalui disiplin kerja dan kepatuhan terhadap prosedur pengawasan. Kondisi ini mencerminkan fondasi yang sudah kuat di mana pegawai umumnya merasa terikat secara normatif dan ingin melanjutkan karir di organisasi, sehingga memberikan stabilitas sumber daya manusia yang mendukung kontinuitas program pengawasan. Namun, indikator keterikatan emosional memperoleh nilai terendah 3,99, menandakan adanya sebagian pegawai yang belum sepenuhnya merasakan ikatan hati mendalam atau rasa memiliki kuat terhadap organisasi, kemungkinan akibat kurangnya pengakuan pribadi, beban tugas berat tanpa dukungan memadai, komunikasi visi yang kurang intensif, atau kurangnya kesempatan pengembangan karir yang menantang. Rentang skor ini secara keseluruhan menunjukkan potensi komitmen yang baik namun memerlukan penguatan bertarget agar tidak hanya bertahan pada level "cukup", melainkan menjadi pendorong kinerja luar biasa, terutama pada tugas-tugas yang bergantung pada motivasi dari dalam seperti analisis risiko korupsi kompleks atau pemeriksaan mendadak.

Temuan ini selaras dengan penelitian Manery *et al.*, (2018) yang secara empiris membuktikan bahwa komitmen organisasi tinggi mendorong pegawai melampaui ekspektasi kerja melalui peningkatan keterlibatan aktif, pengurangan ketidakhadiran, dan kesediaan mengambil tanggung jawab tambahan, karena pegawai loyal merasa berkewajiban moral atas kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Putra *et al.*, (2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa dimensi komitmen emosional dan normatif secara signifikan meningkatkan kualitas output kerja serta efisiensi proses di sektor publik, di mana rasa bangga terhadap institusi negara memicu semangat kerja yang lebih tinggi dan ketelitian ekstra dalam

pelaporan. Sementara Muis dan Fahmi, (2018) menemukan bahwa komitmen kuat tidak hanya mengurangi keinginan pindah kerja tetapi juga mendorong kontribusi di luar tugas pokok, seperti berbagi pengetahuan antar tim atau mengusulkan perbaikan prosedur pengawasan, sehingga organisasi memperoleh nilai tambah dari setiap individu. Konsistensi ketiga penelitian terdahulu ini menegaskan bahwa hubungan kausal antara komitmen dan kinerja bersifat robust dan berulang di berbagai konteks organisasi pemerintah, dengan implikasi strategis bahwa BPKP Provinsi Riau dapat memaksimalkan potensi pegawai melalui komitmen sebagai tuas utama peningkatan performa kerja.

Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, komitmen organisasi yang optimal secara langsung tercermin pada bagaimana pegawai memahami peran krusial mereka dalam menjaga transparansi keuangan publik, sehingga mendorong kehati-hatian lebih dalam pemeriksaan, ketelitian tinggi dalam analisis data, kolaborasi tim yang erat dalam audit lapangan, serta komitmen menjaga kerahasiaan informasi sensitif. Untuk mengatasi kelemahan keterikatan emosional, organisasi perlu menerapkan strategi komprehensif seperti program pengembangan karir berbasis kompetensi audit dan pengawasan, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis melalui forum diskusi rutin, komunikasi terbuka visi-misi melalui pertemuan besar berkala, serta sistem penghargaan berupa pengakuan publik dan kesempatan rotasi tugas yang lebih menantang. Pendekatan menyeluruh ini akan mengubah komitmen dari tingkat "baik" menjadi "sangat baik", menciptakan lingkaran penguatan berkelanjutan di mana pegawai yang semakin termotivasi menghasilkan kinerja luar biasa, kinerja unggul tersebut memperkuat kepercayaan diri organisasi, yang pada gilirannya semakin mengikat pegawai secara emosional, sehingga mandat pengawasan nasional tidak hanya tercapai tetapi juga melebihi target dengan efektivitas dan integritas maksimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa temuan penelitian ini sejalan dan didukung oleh Manery *et al.*, (2018), Putra *et al.*, (2023) dan Muis dan Fahmi, (2018) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan ketika komitmen organisasi optimal dan beriringan dengan peningkatan kinerja, pegawai akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Komitmen organisasi terbukti berperan sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung melainkan melalui proses mediasi keterikatan emosional, kelanjutan, dan normatif pegawai terhadap

organisasi. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif seperti fasilitas memadai, hubungan harmonis antar pegawai, serta dukungan manajerial yang suportif pertama-tama membangun rasa aman, dihargai, dan memiliki terhadap BPKP, yang kemudian diterjemahkan menjadi motivasi intrinsik untuk mengerahkan upaya ekstra, menjaga standar integritas tinggi, serta meningkatkan produktivitas dalam tugas pengawasan keuangan dan pembangunan. Temuan ini mengungkap model kausal bertingkat di mana lingkungan kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui komitmen sebagai mekanisme psikologis penghubung, dengan skor deskriptif lingkungan kerja 4,17 (baik) yang mengalir melalui komitmen 4,07 (baik) untuk menghasilkan kinerja pegawai 4,12 (baik), sehingga organisasi memperoleh efek penguatan berlipat dari investasi lingkungan kerja.

Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, peran mediasi ini menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja harus dirancang secara sadar untuk membangun ikatan emosional pegawai, bukan hanya meningkatkan kenyamanan fisik semata; misalnya, ketersediaan peralatan audit modern dan ruang kerja ergonomis tidak hanya memperlancar operasional tetapi juga membuat pegawai merasa diinvestasikan, yang kemudian memicu loyalitas normatif dan kesediaan berkontribusi di luar tugas formal seperti berbagi insight risiko korupsi antar tim. Indikator komitmen efektif terlemah (3,99) justru menjadi peluang strategis, karena dengan mengatasinya melalui komunikasi visi intensif, pengakuan publik bulanan, dan rotasi tugas menantang, organisasi dapat mempercepat alur mediasi sehingga dampak lingkungan kerja terhadap kinerja menjadi lebih kuat dan berkelanjutan. Hal ini menciptakan sinergi holistik di mana lingkungan optimal membentuk komitmen solid, komitmen tinggi menghasilkan kinerja superior, dan kinerja unggul memperkuat persepsi positif terhadap lingkungan kerja secara siklus penguatan yang terus berulang.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Darmawan *et al.*, (2021) yang secara empiris membuktikan komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, di mana fasilitas kondusif dan iklim sosial positif pertama-tama memperkuat keterikatan pegawai sebelum diteruskan menjadi peningkatan kinerja secara keseluruhan. Konsistensi ini menegaskan bahwa model intervening valid di instansi pengawasan dengan tekanan akuntabilitas tinggi, sehingga BPKP Provinsi Riau dapat mengoptimalkan perbaikan lingkungan kerja untuk hasil kinerja maksimal.

Dalam konteks ini, implikasi manajerial yang BPKP perlu lakukan ialah melakukan evaluasi triwulanan komitmen organisasi sebagai indikator dini efektivitas lingkungan kerja, dengan target peningkatan skor komitmen organisasi dengan skor 4,07 melalui intervensi terintegrasi seperti pelatihan kepemimpinan suportif, pengembangan budaya apresiasi, dan

optimalisasi fasilitas digital audit untuk mengurangi frustrasi teknis. Pendekatan proaktif ini akan menghasilkan kinerja pegawai yang resilient terhadap fluktuasi beban pengawasan nasional, karena jalur mediasi komitmen berfungsi sebagai amplifier yang mengubah input lingkungan kerja menjadi output kinerja jauh lebih besar, sehingga organisasi mencapai performa tinggi dengan efisiensi anggaran optimal.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau, sehingga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja terjadi secara langsung tanpa melalui proses mediasi keterikatan emosional, kelanjutan, atau normatif pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai inti seperti integritas, profesionalisme, kerja sama, dan orientasi hasil yang telah tertanam kuat di BPKP secara langsung mendorong pegawai untuk menunjukkan disiplin tinggi, inisiatif dalam bekerja, kualitas hasil pemeriksaan yang baik, serta produktivitas optimal dalam pelaksanaan tugas pengawasan, tanpa harus “dilewatkan” terlebih dahulu melalui penguatan komitmen organisasi sebagai penghubung psikologis. Pola ini sejalan dengan temuan deskriptif di mana skor budaya organisasi berada pada kategori baik (4,01) dan kinerja pegawai juga berada pada kategori baik (4,12), yang secara logis menggambarkan bahwa penguatan budaya dapat segera tercermin dalam peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks BPKP Provinsi Riau, ketidakberperanan komitmen sebagai mediator ini menggambarkan bahwa budaya organisasi sudah bekerja sebagai pendorong langsung perilaku kerja efektif. Norma integritas, ketelitian, dan akuntabilitas, misalnya, langsung memandu pegawai untuk menjaga standar pemeriksaan yang ketat dan akurat, sedangkan nilai kerja sama dan saling mendukung langsung memperkuat koordinasi tim dalam penugasan audit tanpa harus bergantung terlebih dahulu pada seberapa tinggi komitmen individu terhadap organisasi. Kondisi ini menjadi keunggulan strategis karena organisasi dapat mengoptimalkan pengaruh budaya secara langsung melalui penguatan komunikasi nilai, keteladanan pimpinan dalam menerapkan budaya kerja, serta sistem penghargaan yang konsisten dengan perilaku sesuai budaya, tanpa perlu menunggu efek mediasi komitmen yang dalam beberapa konteks bisa bergerak lebih lambat atau tidak stabil.

Temuan ini selaras dengan penelitian Sosilowati *et al.*, (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, serta penelitian Saputri *et al.*, (2024) yang juga menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak

berpengaruh signifikan sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja. Secara substantif, kedua penelitian terdahulu tersebut menjelaskan bahwa di organisasi yang budayanya sudah relatif matang dan kuat, nilai dan norma yang hidup dalam keseharian kerja pegawai mampu secara langsung membentuk perilaku dan kinerja tanpa harus melalui tahapan penguatan komitmen terlebih dahulu. Dengan kata lain, pegawai sudah “otomatis” bertindak sesuai budaya yang berlaku, sehingga jalur langsung budaya-kinerja menjadi lebih dominan dibandingkan jalur tidak langsung yang melibatkan komitmen.

Dalam konteks ini, implikasi manajerial yang BPKP perlu lakukan ialah perlu memfokuskan strategi pengembangan internal pada penguatan budaya organisasi secara langsung, misalnya melalui program internalisasi nilai secara berkelanjutan, pengawasan dan umpan balik terhadap perilaku kerja yang mencerminkan budaya, serta konsistensi antara ucapan dan tindakan pimpinan sebagai role model budaya. Setiap penguatan kecil pada aspek budaya seperti peningkatan kedisiplinan, kejujuran dalam pelaporan, atau semangat kerja sama yang berpotensi segera meningkatkan kinerja pegawai tanpa harus menunggu perubahan tingkat komitmen organisasi. Pendekatan ini lebih efisien dan cepat dirasakan dampaknya untuk mencapai kinerja yang unggul, adaptif terhadap perubahan regulasi, dan berintegritas tinggi, sehingga mendukung pencapaian mandat pengawasan keuangan dan pembangunan secara maksimal.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BPKP Provinsi Riau, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta terhadap komitmen organisasi, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang kondusif dan nilai-nilai organisasi yang kuat mampu membentuk sikap dan perilaku kerja yang lebih optimal. Komitmen organisasi sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga pegawai yang memiliki keterikatan emosional, normatif, dan keberlanjutan yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, yang berarti lingkungan kerja yang baik terlebih dahulu memperkuat komitmen sebelum akhirnya berdampak pada kinerja. Namun demikian, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, karena budaya

organisasi di BPKP Provinsi Riau telah mampu memengaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui perantara komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A.J., Mappamiring dan Mustari, N. (2022) “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KABUPATEN BULUKUMBA,” 3.
- Amalita, R. dan Rahma, T.I.F. (2022) “Pengaruh Kemudahan, Kualitas Produk, Harga Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Di Marketplace Facebook Pada Mahasiswa/I Uinsu Dengan Structural Equation Modeling,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (Jmbi Unsrat)*, 9(2), hal. 593–604.
- Amelia, W.C., Samsir dan Marzolina (2014) “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada PT . Bank Artha Graha . Tbk .,” 1(2), hal. 1–15.
- Anggara, M.T., Ahluwalia, L. dan Suwarni, E. (2023) “Penerapan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai pada pt sucofindo bandar lampung,” (2), hal. 47–57.
- Angraini, R., Parawangi, A. dan Mustari, N. (2021) “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang,” *Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar*, 2(3), hal. 875–888. Tersedia pada: <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>.
- Aranda, A., Alwie, A.F. dan Fitri, K. (2017) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perawat Rumah Sakit Islam Ibnu sina Pekanbaru,” hal. 1045–1059.
- Ariefahnoor, D. *et al.* (2024) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi maupun perusahaan swasta serta selalu menemukan cara yang lebih cemerlang dan efektif.”
- Astuti, D. (2022) “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai,” *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), hal. 55–68. Tersedia pada: <http://journal.admi.or.id/index.php/JAMAN/article/view/181>.
- Azikin, S.R., Ilyas, G.B. dan Asiz, M. (2019) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng,” *YUME: Journal of Management*, 2(1), hal. 1–41.
- Baharuddin *et al.* (2020) “The Effect Of Work Environment , Organizational Culture , And Job Satisfaction On The Commitment And Performance Of Officers At The Cooperative And Umkmprovinces Of South Sulawesi,” 22(6), hal. 1–19. Tersedia pada: <https://doi.org/10.9790/487X-2206040119>.
- Carsel, S. (2018) *Metodologi Penelitian Kesehatan Dan pendidikan*. Diedit oleh Andi Adriani. Yogyakarta: Penebar Media Pustaka.
- Darmawan, A., Syakuro, A. dan Bagis, F. (2021) “(3) 1,2,3,” 7(02), hal. 1937–1948.
- Dethan, S.C.H., Foeh, J.E.H.J. dan Manafe, H.A. (2023) “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia),” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), hal. 675–687. Tersedia pada: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

- Dilasari, E.M., Yosita, G. dan Sanjaya, V.F. (2022) “Pengaruh Cita Rasa Dan Promosi Melalui Media Sosial Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Kopi Janji Jiwa Bandar Lampung,” *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), hal. 25–42. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i1.10448>.
- Ellys, E. dan Ie, M. (2020) “Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan,” *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), hal. 75–84. Tersedia pada: <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>.
- Estiana, R., Karomah, N.G. dan Saimima, Y.A. (2023) “Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan,” 12, hal. 339–358. Tersedia pada: <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.771>.
- Ferliani, S.U., Hidayati, F. dan Lastiti, N. (2022) “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” 5(7), hal. 435–440.
- Fitri, Lumbanraja, M.M.M. dan Ferdiansyah, F. (2025) “Moderasi npm terhadap pengaruh cr, der, dan tato atas harga saham emiten industri pariwisata dan rekreasi.”
- Gunawan, K.A.P. dan Ardana, K. (2020) “Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi, dan proses yang berkelanjutan di mana karyawan mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan, dan kesejahteraan. Tujuan dari penelitian ini u,” 9(5), hal. 1858–1878.
- Gunawarman, M.I. dan Ahmadi, S. (2024) “Analisis Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Pengaruh Kinerja Pegawai Bappedalitbang Kabupaten Bogor dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening,” 4, hal. 72–87.
- Gustina, S. (2020) “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada pertahanan nasional Kota Medan,” *Jurnal Manajemen*, 2(3), hal. 67–79.
- Hendra, F., Machasin dan Fitri, K. (2015) “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Pt Hm Sampoerna Tbk Pekanbaru,” 2(1), hal. 1–19.
- Kirani, D.S.P. *et al.* (2024) “Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai,” 2(11), hal. 184–195.
- Kristian, R.D. (2024) *Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Institusi Kepolisian (Dalam Ruang Lingkup Polres Berau)*. Makassar: Penerbit Nasmedia.
- Kurniawan, H. (2022) “Literaturereview: Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi,” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), hal. 426–441. Tersedia pada: <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/966/610>.
- Latif, Y., Asri dan Rakhman, B. (2023) “Pengaruh komitmen, budaya organisasi, dan disiplin melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai,” 1(3), hal. 363–374.
- Maaruf, T.N.P. *et al.* (2023) “Pengaruh Pelayanan Aparat Kelurahan Terhadap Kepuasan Masyarakat,” 1(1), hal. 178–185.
- Mallawi, M.N. dan Sila, I. (2023) “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan Muhammad,” *Journal of Management and Social Sciences*, 2(4), hal. 268–278. Tersedia pada: <https://doi.org/10.55606/jimas.v2i4.751> Pengaruh.

- Manery, B.R., Lengkong, V.P.K. dan Saerang, R.T. (2018) “Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di bkdpda di kabupaten Halmahera Utara,” *Jurnal EMBA: Jurnal ...*, 6(4), hal. 1968–1977. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20918>.
- Maretani, D.P., Abadiyah, R. dan Kusuma, K.A. (2024) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening,” *Jambura Journal of Educational Management*, 5(1), hal. 217–247. Tersedia pada: <https://ejournal-fip-ung.ac.id/ojs/index.php/jjem/index>.
- Marunduri, V.J., Niha, S.S. dan Manafe, H.A. (2023) “Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi ...,” *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), hal. 479–488. Tersedia pada: <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1465>.
- Misbahuddin dan Hasan, I. (2022) *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Edisi Ke-2. Diedit oleh Suryani. Jakarta.
- Muis, M.R. dan Fahmi, M. (2018) “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,” 1(1), hal. 9–25.
- Musyaffi, A.M., Khairunnisa, H. dan Respati, D.K. (2021) *konsep Dasar Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan Smartpls*. Banten: Penerbit Pascal Books.
- Mutiara, Y.E.N.P. dan Sumiati, S. (2023) “Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpkp Perwakilan Provinsi Sumatera Barat,” *Jurnal Economina*, 2(11), hal. 3567–3583. Tersedia pada: <https://doi.org/10.55681/economina.v2i11.1023>.
- Nabawi, R. (2023) “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), hal. 01–10. Tersedia pada: <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>.
- Noviana, U. dan Ayuningtyas, E.A. (2024) “The Influence of Work Environment , Workload , and Work Motivation on The Performance of Employees,” 01(01), hal. 1–12.
- Oktavia, T., Senen, S.H. dan Sobandi, A. (2025) “Pengaruh Lingkungan Kerja yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah Sukabumi,” 6(2), hal. 1484–1499.
- Oktaviani, S.A. et al. (2025) “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Indomaret,” 1, hal. 1073–1082.
- Pakpahan, B.A.S. (2022) *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadailan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Diedit oleh H. Legi. Jakarta Selatan.
- Permata, M.A. dan Kusmiyanti (2022) “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai,” 5(5), hal. 1412–1423.
- Priyatno, S. dan Rijanti, T. (2024) “Commitment With Job Satisfaction As A Mediating Variable: A Study Of Employees At Perumda Tirta Moedal In Semarang City Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi : Studi Terhadap Pegawai Di Perumda Tirta Moedal Kota Semarang,” 5(2), hal. 8546–8569.

- Putra, A.R. dan Mardikaningsih, R. (2021) “Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi,” *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), hal. 44. Tersedia pada: <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3738>.
- Putra, A.T., Herawati, J. dan Kurniawan, I.S. (2023) “Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Budaya Organisasi , dan Komitmen Organisasional Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah,” 5(4), hal. 1751–1765. Tersedia pada: <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i4.1974>.
- Rizal, M., Alam, H. V dan Asi, L.L. (2023) “Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo,” *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen* ..., 5(3), hal. 1126–1140. Tersedia pada: <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>.
- Rusdiana, A. dan Zaqiah, Q.Y. (2022) *Manajemen Perkantoran Modern Edisi Revisi*. Bandung: Penerbit Insan Komunika Jurusan Ilmu Komunikasi UIN SGD Bandung.
- Sabilila, R.A. dan Wahyuni, D.U. (2022) “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai,” *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 1(2), hal. 226–237. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i2.5416>.
- Saebah, N. dan Merthayasa, A. (2024) “The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an,” 04(03), hal. 744–751.
- Samuel, S., Setyadi, D. dan Tricahyadinata, I. (2020) “Pengaruh Samuel, S., Setyadi, D. dan Tricahyadinata, I. (2020) ‘Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Afektif yang Dimediasi oleh Kepercayaan (Studi Pada PT TRUBAINDO COAL MINING KABUPATEN KUTAI NEGARA),’ *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, ,” *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 16(2), hal. 94–114. Tersedia pada: <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.69>.
- Saputri, R.A. *et al.* (2024) “Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Angkasa Pura Logistik Kantor Cabang Kendari,” 8(6), hal. 1–14.
- Sholihin, M. dan Ratmono, D. (2020) *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit ANDI.
- Sinambela, E.A. dan Lestari, U.P. (2022) “Pengaruh Kepemimpinan , Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” 9(1), hal. 178–190.
- Sosilowati *et al.* (2024) “Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusat Data dan Informasi Kementerian Pertahanan Universitas Mitra Bangsa , Indonesia Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Melalui Komit.”
- Sugiyono (2022a) *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development) Untuk Bidang Pendidikan, Manajemen, Sosial dan Teknik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono (2022b) *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sujati, H. dan Akhyar, M. (2020) “Testing the Construct Validity and Reliability of Curiosity Scale Using Confirmatory Factor Analysis,” (1991), hal. 229–237.
- Sukmara, A.R. (2023) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Karyawan*. Diedit oleh C.M. Nusantara. Surabaya: Cipta Media Nusantara (CMN).
- Sutoro, M., Mawardi, S. dan Sugiarti, E. (2020) “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil,”

SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business, 3(4), hal. 411–420. Tersedia pada: <https://doi.org/10.37481/sjr.v3i4.267>.

- Sutrisno *et al.* (2023) “The Impact of Providing Motivation and Incentives on Employee Performance in Star-Up Companies: Literatur Review,” *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), hal. 1871–1881.
- Tambunan, S.T. (2023) “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Provinsi Sumatera Utara,” *Journal Business and Management*, 1(1), hal. 42–53. Tersedia pada: https://ejournal.uhn.ac.id/index.php/business_management.
- Triyanto, A. dan Jaenab (2020) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Pwawai Kantor Camat,” hal. 110–114.
- Tutu, R.V.B., Areros, W.A. dan Rogahang, J.J. (2022) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” 3(1).
- Wasiman (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Diedit oleh A. Rozi. Banten: Desanta Mulia Visitama.
- Widiyono *et al.* (2023) *Buku Mata Ajar Konsep Dasar Metodologi Penelitian Keperawatan*. Diedit oleh Widiyono. Kabupaten Kediri: Penerbit Lembaga Chakra Brahmanda Lentara.
- Wijayanti, T.C. (2021) *Teori dan implementasi Kepemimpinan Strategis*. Diedit oleh Fidya Arie Pratama. Yogyakarta.
- Yuliani, I. dan Suprayoga (2021) “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kecamatan Benowo Surabaya),” 1, hal. 198–218.
- Yusoff, A.S.M. *et al.* (2020) “Discriminant Validity Assessment of Religious Teacher Acceptance: The Use of HTMT Criterion Discriminant Validity Assessment of Religious Teacher Acceptance: The Use of HTMT Criterion.” Tersedia pada: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/4/042045>.
- Zahira, R.A., Hendaru, A.W. dan Wiradendi, C. (2019) “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Inspeksi X.”