

## Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

*The Influence of Work Environment and Work Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable*

**Mohammad Hendra Wahyudi, Yuniorita Indah, Tamriatin Hidayah**

Program Studi Magister Manajemen Institut Teknologi Dan Sains Mandala Jember

Email: [hwahyudi435@gmail.com](mailto:hwahyudi435@gmail.com), [yuniorita@itsm.ac.id](mailto:yuniorita@itsm.ac.id), [titin@itsm.ac.id](mailto:titin@itsm.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Bondowoso. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif, serta teknik analisis menggunakan Path Analysis melalui SPSS versi 25. Sampel sebanyak 60 pegawai diambil menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti bahwa lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan tertata dengan baik dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana nilai-nilai budaya seperti inovasi, kolaborasi tim, ketelitian, dan orientasi hasil mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai. Selain itu, lingkungan kerja dan budaya kerja terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, yang mencakup peningkatan mutu, efisiensi, dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas. Komitmen organisasi turut berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap organisasi akan ter dorong untuk memberikan hasil kerja terbaik. Namun, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, yang berarti pengaruh tersebut bersifat langsung. Sebaliknya, komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, sehingga memperkuat hubungan tersebut dalam peningkatan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja; Budaya Kerja; Kinerja Pegawai; Komitmen Organisasi

### ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of work environment and work culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at the Housing, Settlement Area, Public Works, and Spatial Planning Office of Bondowoso Regency. The research employed a quantitative approach with descriptive and verification methods, using path analysis through SPSS version 25. The sample*

*consisted of 60 employees selected using a saturated sampling technique. The results show that the work environment has a significant influence on organizational commitment, indicating that a comfortable, safe, clean, and well-organized environment enhances employees' emotional attachment and loyalty to the organization. Similarly, work culture significantly affects organizational commitment, where values such as innovation, teamwork, accuracy, and result orientation foster a sense of belonging and dedication among employees. Furthermore, both work environment and work culture directly and significantly influence employee performance, improving quality, efficiency, and punctuality in task execution. Organizational commitment also has a significant effect on employee performance, suggesting that employees with strong attachment and responsibility toward their organization tend to deliver better work outcomes. However, organizational commitment does not mediate the relationship between work environment and performance, implying a direct, unmediated influence. On the other hand, organizational commitment partially mediates the effect of work culture on employee performance, thereby strengthening the relationship and enhancing performance outcomes through cultural alignment and employee engagement.*

**Keywords:** Work Environment; Work Culture; Employee Performance;  
Organizational Commitment

## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran strategis dalam mendorong efisiensi dan kualitas layanan birokrasi. Menurut Edison Emron dkk. (2020), MSDM merupakan upaya memaksimalkan kemampuan karyawan melalui langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, peran ini diwujudkan melalui rekrutmen objektif, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, perencanaan karier berbasis merit, serta penjaminan kesejahteraan dan disiplin pegawai (Sadili Samsudin, 2019). Efektivitas MSDM tidak terlepas dari dukungan faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan komitmen pegawai.

Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Afandi (2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala kondisi di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, mencakup aspek fisik seperti temperatur, penerangan, kebersihan, dan fasilitas kerja, serta aspek psikis seperti hubungan antarpegawai (Sutrisno, 2017). Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong produktivitas dan kepuasan kerja pegawai.

Budaya kerja sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku dalam organisasi juga berperan penting. Menurut Fahmi (2017), budaya kerja merupakan hasil peleburan gaya budaya dan perilaku individu menjadi norma dan filosofi bersama yang membentuk kebanggaan kelompok. Torang (2014) menambahkan bahwa budaya kerja merupakan kebiasaan yang berulang dan menjadi nilai yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi.

Budaya kerja yang kuat dapat menjadi penggerak utama peningkatan kinerja organisasi.

Komitmen organisasi sebagai keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi memiliki tiga dimensi utama menurut Allen dan Meyer (dalam Darmawan, 2013), yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (kebutuhan untuk bertahan), dan komitmen normatif (kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi). Robbins dan Judge (2011) menekankan bahwa komitmen organisasi dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam periode tertentu. Menurut Fahmi (2014), kinerja adalah hasil yang diperoleh organisasi baik yang bersifat profit maupun non-profit. Bangun (2012) menekankan bahwa kinerja dievaluasi dengan membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik tercapai ketika hasil kerja memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan.

Namun, temuan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Beberapa penelitian seperti Wijaya dan Supartha (2022), Ramadhan (2021), serta Nugraha dkk. (2023) mendukung pengaruh positif iklim organisasi, komitmen organisasi, budaya kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Di sisi lain, penelitian Arna dan Almasdi (2024), Biongan (2023), serta Sabilalo dkk. (2020) justru menemukan pengaruh negatif atau tidak signifikan dari variabel-variabel tersebut. Ketidakkonsistennan ini mengindikasikan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.

Fenomena ketidakefektifan kinerja tampak nyata pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Bondowoso. Data tahun 2024 menunjukkan berbagai capaian realisasi yang masih di bawah target, seperti:

- Pengurangan kawasan kumuh (80% dari target 100%)
- Penanganan rumah tidak layak huni (67% dari target 100%)
- Ketersediaan prasarana dasar (92% dari target 100%)
- Pengelolaan administrasi keuangan (74% dari target 100%)

Permasalahan ini didukung oleh beberapa faktor internal yaitu lingkungan kerja dengan fasilitas yang belum memadai, termasuk keterbatasan sarana fisik dan teknologi pendukung, budaya kerja yang masih bersifat formalistik dan kurang berorientasi pada hasil komitmen organisasi, pegawai yang belum optimal, ditunjukkan dengan rendahnya rasa memiliki dan dedikasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Bondowoso. Studi ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan temuan empiris yang bertolak belakang, sekaligus memberikan rekomendasi praktis untuk peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini memberikan manfaat teoritis dan praktis yang

signifikan. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam konteks birokrasi publik Indonesia, khususnya dengan menguji dan memperkuat konsep-konsep lingkungan kerja, budaya kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat membantu merekonsiliasi temuan-temuan empiris yang kontradiktif dari penelitian sebelumnya, sekaligus menyempurnakan model teoritis yang menghubungkan variabel-variabel tersebut dalam setting organisasi pemerintahan daerah. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pemahaman yang lebih kontekstual tentang penerapan teori MSDM di Indonesia, dengan mempertimbangkan karakteristik sosial-budaya yang unik di Kabupaten Bondowoso.

Di sisi praktis, penelitian ini memberikan manfaat konkret bagi berbagai pemangku kepentingan. Bagi Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Bondowoso, temuan penelitian dapat menjadi dasar untuk menyusun kebijakan perbaikan lingkungan kerja, penguatan budaya kerja yang berorientasi pada hasil, dan penyusunan sistem reward and punishment yang lebih adil. Bagi pemerintah daerah, hasil penelitian dapat dijadikan referensi untuk perbaikan manajemen SDM di dinas-dinas lainnya dan penyusunan kebijakan daerah yang mendukung peningkatan kualitas layanan publik. Bagi pegawai, penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran tentang pentingnya faktor-faktor organisasional dalam mendukung kinerja individu. Sedangkan bagi masyarakat, peningkatan kinerja pegawai diharapkan dapat berdampak pada layanan publik yang lebih baik di bidang perumahan, permukiman, dan tata ruang, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas hidup masyarakat Bondowoso secara keseluruhan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso selama periode Februari hingga Juni 2025. Fokus utama penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan tersebut.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di instansi tersebut, berjumlah 60 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yakni seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian agar hasilnya lebih representatif dan akurat.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel secara sistematis dan terukur. Data dikumpulkan melalui beberapa teknik, antara lain observasi langsung terhadap aktivitas pegawai dan pengelolaan keuangan dan aset, penyebaran kuesioner (angket) dengan skala likert 1–5 untuk mengukur persepsi pegawai, dokumentasi arsip dan dokumen resmi, serta wawancara dengan sejumlah pegawai untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam.

Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan beberapa teknik analisis

statistik. Pertama, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Validitas diuji dengan teknik korelasi *product moment*, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan rumus Alpha Cronbach. Nilai korelasi lebih dari 0,30 dianggap valid, dan nilai reliabilitas diklasifikasikan mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi.

Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik, yang mencakup pengujian multikolinearitas (untuk memastikan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel bebas), heteroskedastisitas (untuk menguji kesamaan varian residual), serta normalitas data (agar distribusi data sesuai dengan asumsi statistik parametrik).

Penelitian ini juga menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas, variabel intervening, dan variabel terikat. Model struktural yang digunakan melibatkan dua persamaan yaitu komitmen organisasi sebagai fungsi dari lingkungan kerja dan budaya kerja Kinerja pegawai sebagai fungsi dari lingkungan kerja, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Terakhir, dilakukan uji Sobel untuk menguji signifikansi pengaruh mediasi dari variabel komitmen organisasi. Hasil uji Sobel dikatakan signifikan jika nilai Z lebih besar dari 1,98 pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil dari uji ini akan menentukan apakah hubungan antar variabel bersifat penuh dimediasi (*full mediated*), sebagian dimediasi (*partial mediated*), atau tidak dimediasi (*unmediated*) oleh komitmen organisasi.

## HASIL

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner berskala Likert (1–5), didukung dengan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Data dianalisis dengan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur (*path analysis*), dan uji Sobel untuk menguji peran mediasi.

Tabel 1 Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Responden	Persentase (%)
Laki-laki	42	70,0
Perempuan	18	30,0
Total	60	100
Usia	Responden	Persentase (%)
31–40 tahun	24	40,0
41–50 tahun	30	50,0
51–58 tahun	6	10,0
Total	60	100
Masa Kerja	Responden	Persentase (%)
5–10 tahun	20	33,3

Masa Kerja	Responden	Percentase (%)
11–15 tahun	24	40,0
16–20 tahun	16	26,7
Total	60	100

Sumber: Data diolah peneliti 2025

Variabel penelitian dan temuan

#### 1. Lingkungan Kerja (X1)

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan psikologis seperti warna ruangan, pencahayaan, kebersihan, ventilasi, keamanan, kebisingan, dan tata ruang. Mayoritas responden menyatakan setuju terhadap kondisi lingkungan kerja, sebagaimana ditunjukkan pada skor modus indikator X1.1 hingga X1.7 yang seluruhnya berada di skor 4 (Setuju).

#### 2. Budaya Kerja (X2)

Budaya kerja diukur dari aspek inovasi, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, perhatian terhadap anggota organisasi, dan kerja tim. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden juga menyetujui indikator-indikator budaya kerja (modus 4).

#### 3. Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen organisasi dibagi dalam tiga dimensi: afektif, kontinyu, dan normatif. Data menunjukkan bahwa pegawai merasa terikat secara emosional dan bertanggung jawab secara moral kepada organisasi (modus 4).

#### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja dinilai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi. Hasil kuesioner mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai menunjukkan kinerja yang baik (modus 4 pada seluruh indikator Y1–Y5).

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh item pertanyaan pada variabel X1, X2, Z, dan Y dinyatakan valid ( $r_{hitung} > 0,30$ ) dan reliabel ( $\text{Alpha Cronbach} > 0,70$ ), menandakan bahwa alat ukur layak digunakan.

### Uji Asumsi Klasik

Tidak ditemukan gejala multikolinearitas ( $VIF < 10$ ), heteroskedastisitas, maupun pelanggaran normalitas.

Tabel 2 Multikolinearitas Antar Variabel

Variabel	VIF	Keterangan
X1	8,302	Tidak ada multikolinearitas
X2	8,302	Tidak ada multikolinearitas
Z	4,909	Tidak ada multikolinearitas

Model struktural menunjukkan bahwa baik lingkungan kerja maupun budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Tabel 3 *Path Analysis:*

No	Jalur Pengaruh	$\beta$ (Beta)	t-hitung	p-value	Keterangan
1	Lingkungan → Komitmen	0,340	1,972	0,003	Signifikan
2	Budaya → Komitmen	0,566	3,286	0,002	Signifikan
3	Lingkungan → Kinerja	0,281	2,393	0,014	Signifikan
4	Budaya → Kinerja	0,285	2,086	0,001	Signifikan
5	Komitmen → Kinerja	0,513	5,319	0,034	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti 2025

Tabel 4 Uji Sobel (Mediasi)

Jalur Mediasi	Beta (a)	SEa	Beta (b)	Seb
Lingkungan → Komitmen → Kinerja	0,340	0,068	0,513	0,096
Budaya → Komitmen → Kinerja	0,566	0,172	0,513	0,096

Sumber: Data diolah peneliti 2025

Mediasi dalam kedua jalur tersebut terbukti signifikan, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan dan budaya kerja terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso. Seluruh indikator lingkungan kerja menunjukkan kecenderungan yang tinggi dalam memberikan kontribusi positif terhadap kenyamanan dan produktivitas kerja. Warna ruangan, kebersihan, penerangan, pertukaran udara, keamanan, kebisingan, dan tata ruang, semuanya memperoleh modus skor pada kategori “setuju”, yang mencerminkan bahwa lingkungan fisik kerja telah dikelola dengan baik dan mendukung aktivitas kerja secara optimal. Tata ruang yang teratur dan penerangan yang memadai, misalnya, membantu menciptakan suasana kerja yang efisien dan bebas tekanan, sedangkan jaminan terhadap keamanan serta minimnya kebisingan berkontribusi pada rasa aman dan nyaman yang memperkuat komitmen emosional pegawai terhadap organisasi.

Selain itu, jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas pegawai berusia antara 41–50 tahun dan telah memiliki masa kerja 11–15 tahun, yang menunjukkan kedewasaan dalam pengalaman kerja dan stabilitas posisi di lingkungan instansi. Dengan dominasi usia dan masa kerja tersebut, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi. Pegawai dengan pengalaman dan kedewasaan kerja cenderung menilai lingkungan fisik

sebagai elemen yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen, terlebih ketika pegawai telah melalui dinamika organisasi dalam jangka waktu cukup lama. Maka, persepsi positif terhadap lingkungan kerja turut memperkuat keinginan untuk terus bertahan dan berkontribusi dalam organisasi.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Setiawan dan Ariani (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Balai Pengembangan Jasa Konstruksi Dinas PUPESDM DIY. Dukungan juga datang dari Wagiyono et al. (2020), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan, baik langsung maupun tidak langsung, terhadap komitmen organisasi melalui kenyamanan kerja sebagai stimulus psikologis yang membangun rasa keterikatan pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa perbaikan dan pengelolaan lingkungan kerja secara sistematis dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan komitmen organisasi pada sektor pemerintahan.

### **Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, terbukti bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H2 diterima. Seluruh indikator budaya kerja menunjukkan kecenderungan yang tinggi dalam menciptakan lingkungan organisasi yang positif dan konstruktif. Indikator seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap hal-hal rinci, orientasi pada hasil kerja, perhatian terhadap anggota organisasi, dan orientasi tim memperoleh tanggapan positif dari mayoritas responden. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang dibangun di instansi tersebut telah mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, berkontribusi secara maksimal, serta merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Ketika dikaitkan dengan karakteristik responden, diketahui bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif 41–50 tahun dan memiliki masa kerja 11–15 tahun. Kelompok ini umumnya berada pada tahap karier yang stabil dan matang, di mana nilai-nilai budaya organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan loyalitas mereka. Budaya kerja yang menekankan kolaborasi tim dan orientasi hasil sangat sesuai dengan karakteristik demografis responden tersebut, karena mereka cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar serta keterlibatan tinggi dalam proses pengambilan keputusan dan terus bertahan dalam memberikan kontribusi untuk organisasi.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Budiman et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bengkalis. Selanjutnya, Setiawan dan Ariani (2024) juga menyimpulkan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi di lingkungan instansi pemerintah daerah. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menguatkan bukti empiris bahwa budaya kerja yang terstruktur, partisipatif, dan berorientasi pada kinerja akan menumbuhkan rasa tanggung

jawab, keterikatan, dan loyalitas pegawai terhadap organisasinya.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H3 diterima. Seluruh indikator lingkungan kerja yang terdiri atas warna ruangan, kebersihan lingkungan, penerangan, pertukaran udara, keamanan, kebisingan, dan tata ruang memberikan kontribusi positif terhadap suasana kerja yang nyaman dan produktif. Lingkungan kerja yang bersih dan terang misalnya, tidak hanya menunjang efektivitas kerja pegawai, tetapi juga meningkatkan fokus dan semangat kerja. Demikian pula dengan tata ruang dan sirkulasi udara yang baik, memberikan ruang gerak yang cukup dan suasana segar yang mendukung aktivitas kerja secara efisien dan tepat waktu.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas pegawai berada dalam rentang usia 41–50 tahun dan memiliki masa kerja antara 11–15 tahun, yang mengindikasikan tingkat kedewasaan dan pengalaman kerja yang tinggi. Pegawai dengan latar belakang tersebut umumnya lebih sensitif terhadap kualitas lingkungan kerja karena mereka menghabiskan sebagian besar waktunya di kantor. Oleh sebab itu, lingkungan kerja yang kondusif sangat berperan dalam meningkatkan aspek-aspek kinerja seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan efisiensi. Lingkungan yang tertata dengan baik secara langsung memengaruhi ritme dan kualitas kerja pegawai, mempercepat proses penyelesaian tugas tanpa mengabaikan mutu.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wagiyono et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Biongan (2023) juga menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Gorontalo. Hal serupa dikemukakan oleh Nurkholifa dan Budiono (2022), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Bahkan Sabilalo et al. (2020) juga menegaskan bahwa meskipun motivasi kerja berperan sebagai mediator, lingkungan kerja tetap memiliki dampak terhadap kinerja pegawai biro organisasi pemerintah daerah. Akumulasi bukti ini semakin memperkuat bahwa pengelolaan lingkungan kerja yang baik menjadi kunci strategis dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara, terutama di sektor pelayanan publik seperti perumahan dan kawasan permukiman.

### **Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, terbukti bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H4 diterima. Indikator budaya kerja yang diukur dalam penelitian ini meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian

terhadap hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi, dan orientasi tim. Kelima indikator tersebut menunjukkan tanggapan positif dari mayoritas responden. Budaya kerja yang mendorong kreativitas dan keberanian dalam mengambil keputusan dinilai dapat mempercepat pencapaian target kerja, sementara perhatian terhadap detail menjamin akurasi dan mutu hasil kerja. Kolaborasi dalam tim juga memperkuat efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Dihubungkan dengan karakteristik responden, mayoritas pegawai berada pada usia matang (41–50 tahun) dan memiliki masa kerja 11–15 tahun. Dengan latar belakang tersebut, nilai-nilai budaya kerja seperti orientasi hasil dan kolaborasi tim menjadi lebih mudah diinternalisasi dan diimplementasikan dalam perilaku kerja sehari-hari. Mereka tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga berkontribusi dalam membentuk suasana kerja yang sehat dan produktif. Nilai-nilai budaya kerja yang kuat inilah yang mendorong peningkatan kinerja, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun efisiensi.

Temuan ini selaras dengan penelitian Budiman et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi. Demikian pula, hasil penelitian dari Barlian et al. (2022) memperlihatkan bahwa budaya kerja memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanggamus. Penelitian Sulaimiah dan Abidin (2022) juga mendukung kesimpulan ini dengan menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak langsung terhadap peningkatan komitmen dan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat landasan empiris bahwa penguatan budaya kerja internal merupakan strategi penting dalam mendorong kinerja optimal di sektor pemerintahan.

## Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima, diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso, sehingga hipotesis H5 diterima. Ketiga dimensi komitmen organisasi yang terdiri atas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi, menyadari manfaat yang diperoleh dari keberlanjutan hubungan kerja, serta merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berkontribusi bagi instansi. Pegawai yang memiliki afeksi terhadap tempat kerja cenderung lebih berdedikasi dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik, sedangkan komitmen berkelanjutan dan normatif memperkuat loyalitas dan stabilitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian target organisasi.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas berusia 41–50 tahun dengan masa kerja antara 11–15 tahun. Komposisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai berada dalam fase stabil dan mapan dalam kariernya, yang biasanya ditandai dengan tingkat komitmen yang tinggi. Mereka telah melewati masa adaptasi dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, sehingga komitmen yang kuat ini terefleksi dalam upaya

peningkatan kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta efisiensi pelaksanaan tugas. Dengan demikian, tingginya komitmen organisasi pada kelompok responden ini menjadi fondasi penting dalam mendorong kinerja yang berkelanjutan dan berkualitas.

Hasil ini diperkuat oleh temuan Wagiyono et al. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi dari pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi. Penelitian oleh Budiman et al. (2023) juga menegaskan bahwa komitmen organisasi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Selain itu, Sulaimiah dan Abidin (2022) membuktikan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penentu utama dalam peningkatan kinerja ASN di lingkungan birokrasi daerah. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin menegaskan bahwa peningkatan komitmen organisasi harus menjadi prioritas dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di sektor publik

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam, diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, sehingga hipotesis mediasi ditolak. Dengan kata lain, komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai, atau disebut sebagai hubungan unmediated. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai bersifat langsung, tanpa melalui mekanisme perantara dalam bentuk komitmen organisasi.

Fakta ini mungkin dapat dijelaskan melalui karakteristik responden, di mana mayoritas pegawai memiliki usia produktif (41–50 tahun) dan masa kerja cukup lama (11–15 tahun), yang membuat mereka mampu memisahkan persepsi terhadap kondisi lingkungan kerja dengan loyalitas atau komitmen terhadap organisasi. Pegawai cenderung langsung merespons lingkungan kerja terhadap kinerja mereka secara praktis dan rasional, tanpa harus menunggu terbentuknya ikatan emosional atau tanggung jawab moral terhadap organisasi. Dengan demikian, kinerja mereka ditentukan lebih oleh kondisi lingkungan kerja aktual daripada dorongan internal yang bersumber dari komitmen.

Temuan ini tidak sepenuhnya selaras dengan beberapa penelitian sebelumnya seperti Nurkholifa dan Budiono (2022) serta Wagiyono et al. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Namun, perbedaan ini bisa disebabkan oleh konteks organisasi, budaya kerja lokal, atau karakteristik responden yang berbeda. Hasil penelitian ini justru memperkuat pentingnya pengelolaan lingkungan kerja secara langsung, tanpa selalu bergantung pada pembentukan komitmen organisasi sebagai perantara, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

## Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, sehingga hipotesis mediasi diterima. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai, atau dapat dikategorikan sebagai partial mediated. Artinya, budaya kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga membentuk komitmen organisasi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Semakin kuat budaya kerja dalam organisasi—seperti nilai-nilai kerja sama tim, orientasi pada hasil, serta keberanian berinovasi—maka semakin tinggi pula komitmen pegawai terhadap organisasi, yang berdampak positif pada semangat kerja, tanggung jawab, dan kualitas hasil kerja.

Jika dilihat dari karakteristik responden, sebagian besar pegawai berada pada usia produktif dan memiliki masa kerja menengah hingga panjang, yang cenderung lebih mampu menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi ke dalam perilaku kerja mereka. Budaya kerja yang konsisten dan positif, seperti perhatian terhadap hal-hal rinci dan orientasi pada anggota organisasi, menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional. Hal ini memperkuat komitmen afektif, berkelanjutan, maupun normatif, yang pada akhirnya memengaruhi sikap kerja dan kontribusi kinerja secara menyeluruh. Dengan demikian, budaya kerja dan komitmen organisasi membentuk jalur pengaruh yang sinergis terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan temuan Budiman et al. (2023) dan Sulaimiah & Abidin (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai mediator. Selain itu, Barlian et al. (2022) juga mendukung bahwa komitmen kerja memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan antara nilai-nilai budaya dan hasil kerja pegawai. Dengan menguatnya temuan ini, maka peran komitmen organisasi dapat dijadikan sebagai instrumen strategis dalam memperkuat dampak budaya kerja terhadap pencapaian kinerja optimal di lingkungan birokrasi pemerintahan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bondowoso. Dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), diperoleh beberapa temuan penting, antara lain:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang tertata rapi, aman, dan nyaman terbukti mampu meningkatkan keterikatan pegawai, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja tidak dimediasi oleh komitmen organisasi. Sebaliknya, budaya kerja berpengaruh langsung dan juga secara tidak

langsung melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, komitmen berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan budaya kerja dan kinerja. Komitmen organisasi sendiri juga memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Implikasi Teoritis, secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa lingkungan dan budaya kerja memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui faktor psikologis seperti komitmen. Tidak ditemukannya mediasi oleh komitmen organisasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja memberikan wawasan baru bahwa hubungan tersebut lebih bersifat fungsional. Sebaliknya, budaya kerja menunjukkan kontribusi signifikan terhadap kinerja melalui keterikatan pegawai, sehingga mendukung relevansi budaya organisasi dalam membentuk perilaku kerja di sektor publik.
3. Implikasi Praktis, dari sisi praktis, penelitian ini menyarankan agar instansi segera meningkatkan kualitas lingkungan kerja secara fisik maupun psikologis guna mendorong produktivitas tanpa menunggu pembentukan komitmen emosional. Selain itu, penguatan budaya kerja harus dilakukan secara terstruktur melalui pelatihan, teladan pimpinan, serta sistem evaluasi yang konsisten. Pembentukan budaya kerja yang positif terbukti mampu memperkuat komitmen dan mendorong pencapaian kinerja optimal dalam jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Amirullah. (2015). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Arna, E., & Almasdi, A. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Agam. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 10282-10299
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barlian, B., Habe, H., & Pradana, M. R. A. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanggamus. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 2, No. 1, pp. 95-101).
- Biongan, A. (2023). Budaya Kerja, Pengalaman, Lingkungan Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gorontalo. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(1), 140-156.

- Budiman, B., Fadrul, F., Nyoto, N., Tanjung, A. R., & Indrastuti, S. (2023, March). Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bengkalis. In *Prosiding Seminar Nasional Akuntansi, Bisnis dan Manajemen* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-18).
- Chandra, T., & Priyono. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Dahlan, F., & Madjodjo, F. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan. *Indonesia Accounting Journal*, 2(2), 196-203.
- Darmawan, D. (2013). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Effendy, T. (2015). *Budaya organisasi dalam pengembangan organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen kinerja: Teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2017). *Pengantar manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fayol, H. (2015). *General and industrial management*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. (Terjemahan)
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Organisasi dan motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawati, Y. (2012). *Manajemen kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Irawan, H. (2017). *Manajemen lingkungan kerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irviani, D. (2018). *Manajemen dan organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Jakarta: Rajawali

Pers.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mekayanti, D. (2011). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2010). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moheriono. (2014). *Manajemen kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mondy, R. W. (2015). *Human resource management* (13th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2010). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurkholifa, N. ., & Budiono, B. (2022). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 329–343.
- Nursam, M. (2017). *Manajemen kinerja pegawai*. Yogyakarta: Deepublish.
- Priansa, D. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rani, S. R., & Mayasari, R. (2016). *Kinerja dan produktivitas kerja*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Leadership and organizational behavior*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Perilaku organisasi* (edisi ke-12, terj.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA:

Pearson.

- Sabilalo, M. A., Kalsum, U., Nur, M., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(2), 151-169.
- Samsuddin, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2014). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, A. B., & Ariani, D. W. (2024). Pengaruh Keterikatan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Balai Pengembangan Jasa Konstruksi Dinas Pupesdm DIY. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(9), 534-560.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P., dkk. (2012). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J. A. F. (2018). *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo. (Dikutip dalam Irviani, 2018)
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaimiah, S., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja (Studi pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat). *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(2), 140-147.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syamsudin, S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Terry, G. R. (2015). *Principles of management*. Jakarta: Bumi Aksara. (Terjemahan)
- Torang, S. (2014). *Organisasi dan manajemen*. Jakarta: Aksara.
- Utaminingsih, S. (2014). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wagiyono, S. A., Sanosra, A., & Herlambang, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 152-163.
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2016). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.