

---

**Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui  
Motivasi dan Komitmen Organisasi  
(Studi di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar)**

**Sri Handoko Budi Nugroho<sup>1</sup>, Achmad Choerudin<sup>2</sup>, Winarna<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Komisi Pemilihan Umum, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah

<sup>2,3</sup>Magister Manajemen STIE-AUB Surakarta, Jawa Tengah

E-mail: [handokoathadia@gmail.com](mailto:handokoathadia@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan komitmen organisasi, serta pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 32 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan uji instrumen penelitian meliputi uji validitas dan uji reliabilitas; uji linieritas; uji hipotesis meliputi analisis jalur, uji t, uji F, koefisien determinasi, korelasi antar variabel. Hasil uji instrumen menunjukkan semua valid dan reliabel. Hasil analisis menunjukkan: Budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Lingkungan kerja, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Budaya kerja dan lingkungan kerja melalui motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Budaya kerja dan lingkungan kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil analisis jalur menunjukkan: Pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai lebih efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi. Pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja. Variabel *intervening* motivasi pada penelitian ini mampu memediasi pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja, tetapi motivasi tidak mampu memediasi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja. Variabel *intervening* komitmen organisasi pada penelitian ini mampu memediasi pengaruh variabel budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi merupakan jalur yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Pengaruh total budaya kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi merupakan pengaruh total yang paling dominan terhadap kinerja.

**Kata kunci:** Budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja.

**Abstract**

*Purpose of this research is to known effect of work culture and work environment to motivation and organizational commitment, and effect of each variables to performance of Komisi Pemilihan Umum employees of Karanganyar Regency. The technique sampling used in this study is census method. The sample in this research is 32 respondents. The data collecting techniques is used observation and questionnaires. The data analysis technique is used research instrument test such as validity and reliability tests; linearity test; hypothesis test such as path analysis, t test, F test, determination coefficient; variable correlation. The test results shown that all instruments are valid and reliable. The result of this research shown that: Work culture and work environment has positive significant effect both to motivation and organizational commitment. Work environment, motivation and organizational commitment has positive significant effect to performance, but work culture have negative insignificant effect to performance. Work culture and work environment has positive significant effect to performance both through motivation and organizational*

---

*commitment. Work culture, work environment, motivation and organizational commitment simultaneously influenced performance. The results of path analysis shown that: Indirect effect of work culture to performance through motivation is more effective rather than its direct effect. Direct effect of work environment to performance is more effective rather than its indirect effect through motivation. Indirect effect of work culture to performance through organizational commitment is more effective rather than its direct effect. Indirect effect of work environment to performance through organizational commitment is more effective rather than its direct effect. Variabel intervening motivation in this research is able to mediated work culture to performance, but it unable to mediated work environment to performance. Variabel intervening organizational commitment in this research is able to mediated work culture and work environment to performance. Indirect effect of work culture to performance through organizational commitment is most of dominant path effect to performance. The total effect of work culture to performance through organizational commitment is most dominant total effect to performance.*

**Keywords:** *Work culture, work environment, motivation, organizational commitment and performance.*

## PENDAHULUAN

Pemilihan umum adalah suatu hal yang penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pemilu adalah pengejawantahan sistem demokrasi, melalui pemilihan umum rakyat memilih wakil untuk duduk dalam parlemen, dan dalam struktur pemerintahan. Komisi Pemilihan Umum (KPU) adalah lembaga negara yang menyelenggarakan pemilihan umum. Kesuksesan penyelenggaraan pemilihan umum menuntut pegawai Komisi Pemilihan Umum bekerja sesuai dengan pedoman dan aturan yang ditentukan. Keberhasilan suatu organisasi dapat dievaluasi dengan hasil kinerja yang ada agar didalam pencapaian kinerja dapat dievaluasi. Kinerja pegawai merupakan tolak ukur hasil yang diperoleh pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai.

Fenomena kinerja yang sering terjadi di instansi pemerintah khususnya di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar selama ini masih dapat dioptimalkan. Banyak faktor yang menyebabkan diantaranya adalah faktor budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi dan komitmen. Kinerja pegawai banyak dipengaruhi berbagai aspek situasi yang akan dapat mendorong peningkatan kinerja individu dan kelompok. Hal ini menentukan kontribusi pegawai terhadap pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi atau instansi. Permasalahan budaya kerja terutama terkait dengan nilai-nilai yang diterapkan di dalam organisasi terkadang belum sejalan dengan keinginan pegawai, sehingga berdampak pada efektivitas kerja pegawai yang terganggu. Organisasi dalam menempatkan orang yang tepat memang memerlukan pertimbangan dan keputusan yang tepat. Menurut Sedarmayanti (2008), adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam organisasi sehingga budaya organisasi merupakan aspek subyektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Hakim (2015), dan Alia, dkk. (2015), menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Artina dkk. (2014), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan fenomena, landasan teori, serta teori gap dan riset gap tersebut, maka perlu diuji kembali secara empirik pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Lingkungan kerja yang kondusif dan memenuhi standar kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan pegawai dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja non fisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai, sikap saling menghargai diantara sesama pegawai dan saling tolong menolong adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya bisa meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Menurut Nitisemito (Sariyathi, 2007), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Dhermawan dkk. (2012) dan Jayaweera (2015), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Arianto (2013), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan fenomena, landasan teori, serta teori gap dan riset gap tersebut, maka perlu diuji kembali secara empirik pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Faktor motivasi pegawai juga sangat menentukan keberhasilan kinerja pegawai. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia bagi seluruh pegawai merupakan keharusan yang harus dilaksanakan karena selama ini selalu dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik kepada masyarakat di satu sisi, sedangkan di sisi lain terkadang pimpinan belum mampu memotivasi pegawai untuk bekerja secara optimal. Kesenjangan ini terjadi karena harapan dan keinginan yang ada dari setiap pegawai terkadang belum dapat dipenuhi oleh institusi sehingga jika kondisi tidak segera diatasi maka dapat menurunkan motivasi pegawai dan berdampak dalam menurunnya kinerja pegawai. Menurut As'ad (2005), motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan kerja.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Renah dan Setyadi (2014) dan Jayaweera (2015), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Dharmawan dkk. (2012), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan fenomena, landasan teori, serta teori gap dan riset gap tersebut, maka perlu diuji kembali secara empirik pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Komitmen organisasi pegawai menjadi komponen penting di suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, kepedulian yang tinggi berdampak pada pegawai yang merasa semakin memiliki dan bekerja dengan senang karena merasa dapat menjadi bagian organisasi walaupun hanya sebagai pegawai kecil merasa kontribusi pegawai dapat dihargai. Nilai-nilai yang dimiliki pegawai sama dengan nilai yang dianut oleh organisasi sehingga pegawai bersedia bekerja ekstra untuk mencapai kinerja pegawai secara maksimal. Permasalahan komitmen organisasi diantaranya pegawai yang tidak komit terhadap tugas dan tanggung jawab sehingga dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Menurut Jewell dan Siegall (2009), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan atau derajat sejauh mana seseorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Yunita (2013) dan Hakim (2015), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Logahan dan Aesaria (2014), menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan fenomena, landasan teori, serta teori gap dan riset gap tersebut, maka perlu diuji kembali secara empirik pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer. Pengambilan sampel menggunakan metode sensus dan diperoleh sampel sebanyak 32 responden. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, analisa jalur, analisa regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Analisis regresi jalur atau analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel. Hubungan kausalitas akan digunakan analisis jalur dan *intervening*. Pada penelitian ini variabel motivasi dan komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel *intervening* untuk variabel budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh beberapa variabel bebas atau independen variabel (X) terhadap satu variabel tidak bebas atau dependen variabel (Y) sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (\text{Persamaan 1})$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (\text{Persamaan 2})$$

## HASIL PENELITIAN

Tabel IV.13  
Hasil Regresi Persamaan Pertama

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,221	1,622		,753	,458
	Budaya Kerja	,541	,106	,664	5,126	,000
	Lingkungan Kerja	,348	,155	,292	2,250	,032

a. Dependent Variable: Motivasi

Tabel IV.14  
Hasil Regresi Persamaan Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,250	1,408		,888	,382
	Budaya Kerja	,620	,092	,656	6,762	,000
	Lingkungan Kerja	,470	,134	,340	3,506	,002

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Tabel IV.15  
Hasil Regresi Persamaan Ketiga

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,131	1,034		-,127	,900
	Budaya Kerja	-,034	,115	-,027	-,297	,769
	Lingkungan Kerja	,293	,118	,159	2,483	,020
	Motivasi	,323	,120	,209	2,693	,012
	Komitmen Organisasi	,901	,138	,676	6,517	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel IV.19  
Hasil Uji F Persamaan 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,623	2	53,312	79,917	,000 <sup>a</sup>
	Residual	19,346	29	,667		
	Total	125,969	31			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Motivasi

Tabel IV.20  
Hasil Uji F Persamaan 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	154,895	2	77,448	154,116	,000 <sup>a</sup>
	Residual	14,573	29	,503		
	Total	169,469	31			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Tabel IV.21  
Hasil Uji F Persamaan 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	294,453	4	73,613	282,040	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,047	27	,261		
	Total	301,500	31			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Tabel IV.22  
Koefisien Determinan ( $R^2$ ) Persamaan 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,920 <sup>a</sup>	,846	,836	,817

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Budaya Kerja

Tabel IV.23  
Koefisien Determinan ( $R^2$ ) Persamaan 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,956 <sup>a</sup>	,914	,908	,709

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Budaya Kerja

Tabel IV.24  
Koefisien Determinan ( $R^2$ ) Persamaan 3  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,988 <sup>a</sup>	,977	,973	,511

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, Budaya Kerja

Tabel IV.25  
Koefisien Korelasi

		Budaya Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi	Komitmen Organisasi	Kinerja
Budaya Kerja	Pearson Correlation	1	,827**	,905**	,937**	,927**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	,827**	1	,841**	,882**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
Motivasi	Pearson Correlation	,905**	,841**	1	,908**	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	,937**	,882**	,908**	1	,980**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32
Kinerja	Pearson Correlation	,927**	,908**	,932**	,980**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil analisa jalur dapat diperoleh hasil sbb:

Persamaan 1 yaitu :

$$Y_1 = 0,664X_1 + 0,292X_2$$

Sig. (0,000)\*\* (0,032)\*\*

Persamaan 2 yaitu :

$$Y_2 = 0,656X_1 + 0,340X_2$$

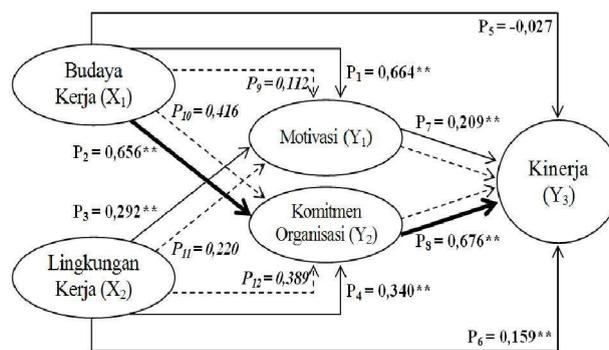
Sig. (0,000)\*\* (0,002)\*\*

Persamaan 3 yaitu :

$$Y_3 = -0,027X_1 + 0,159X_2 + 0,209Y_1 + 0,676Y_2$$

Sig. (0,769) (0,020)\*\* (0,012)\*\* (0,000)\*\*

Model Hasil Analisis:



Gambar 1. Model Hasil Analisis

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi

Pengaruh langsung budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja, apabila budaya kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar akan menurun tetapi tidak bermakna. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Artina dkk (2014) serta Renah dan Setyadi (2014), menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Tetapi, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Susanto dan Aisyah (2010), Arianto (2013), Yunita (2013), Hardiyana dkk. (2013), Logahan dan Aesaria (2014), Hakim (2015), dan Alia dkk. (2015), yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi diketahui: budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap

---

kinerja. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Susanto dan Aisiyah (2010), Hardiyana dkk. (2013), dan Alia dkk. (2015), yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Tetapi, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Renah dan Setyadi (2014), menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Susanto dan Aisiyah (2010), Arizona, dkk. (2013), Hardiyana dkk. (2013), Renah dan Setyadi (2014), Jayaweera (2015), Alia dkk. (2015), yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tetapi, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Dhermawan dkk. (2012), menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi efektif memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.

Berdasarkan hasil analisis nilai indikator tertinggi budaya kerja terletak pada item pernyataan 2, 3 dan 6. Hal ini menandakan item tersebut paling berperan membentuk budaya kerja. Langkah-langkah peningkatan budaya kerja untuk meningkatkan motivasi dapat ditingkatkan dengan:

- a. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mendorong pegawai untuk melaksanakan pekerjaan organisasi dengan penuh tanggung jawab.
- b. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mendorong pegawai untuk melaksanakan setiap pekerjaan organisasi sesuai kriteria standar yang berlaku.
- c. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mendorong dan mempertahankan sikap pegawai bahwa dalam melaksanakan pekerjaan dihargai organisasi.

Sedangkan hasil analisis nilai indikator tertinggi motivasi terletak pada item pernyataan 3, 4 dan 5. Hal ini menandakan bahwa butir atau item tersebut paling berperan membentuk motivasi. Sehingga, langkah-langkah peningkatan motivasi untuk meningkatkan kinerja dapat ditingkatkan dengan:

- a. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan dan mendorong sikap pegawai yang senang bekerja karena pemenuhan diri dapat terpenuhi.
- b. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan dan mendorong sikap bahwa pegawai diberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara otonom.
- c. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan dan mendorong sikap pegawai yang senang bekerja karena kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri dapat terpenuhi.

## **2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi**

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi diketahui: budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Hakim (2015), yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Tetapi, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Koesmono (2013) dan Logahan dan Aesaria (2014), menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen.

Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Yunita (2013), dan Hakim (2015), yang menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tetapi, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Arizona dkk. (2013) serta Logahan dan Aesaria (2014), menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi efektif memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Berdasarkan hasil analisis nilai indikator tertinggi komitmen organisasi terletak pada item pernyataan 5, 1 dan 3. Hal ini menandakan bahwa butir atau item tersebut paling berperan membentuk komitmen organisasi. Langkah-langkah peningkatan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja dapat ditingkatkan dengan:

- a. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan sikap pegawai yang bersedia bekerja keras melampaui apa yang diharapkan agar instansi berhasil sukses.
- b. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan sikap pegawai yang bangga menjadi bagian dari instansi ini.
- c. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan sikap pegawai yang senang bekerja di instansi.

---

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Pengaruh langsung lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar, apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar akan meningkat. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Dharmawan, dkk. (2012) dan Jayaweera (2015), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tetapi, temuan penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Arianto (2013), Artina dkk. (2014), serta Renah dan Setyadi (2014), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi diketahui: lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Renah dan Setyadi (2014) dan Jayaweera (2015), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai lebih efektif dibandingkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kurang efektif memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Berdasarkan hasil analisis nilai indikator tertinggi lingkungan kerja terletak pada item pernyataan 1, 2 dan 3. Hal ini menandakan item tersebut paling berperan membentuk lingkungan kerja. Langkah-langkah peningkatan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja dapat ditingkatkan dengan:

- a. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan *layout* yang ada di Sekretariat KPU Kabupaten Karanganyar yang sudah baik.
- b. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan kondisi kantor Sekretariat KPU Kabupaten Karanganyar yang sudah representatif.
- c. Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan kenyamanan kerja di Sekretariat KPU Kabupaten Karanganyar yang sudah terpenuhi.

### **4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi**

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi diketahui: lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Sudja dan Kusmaningtyas (2013), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen.

Analisis jalur ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi lebih efektif dibandingkan pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi efektif memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar. Berdasarkan temuan-temuan di atas akan berakibat pada peningkatan kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar dalam bentuk sesuai dengan skor tertinggi dalam uji validitas kinerja yaitu terletak pada butir pernyataan 2, 3 dan 6. Skor tertinggi menandakan bahwa butir tersebut adalah indikator dominan dalam membentuk respon terhadap kinerja, yaitu:

- a. Pegawai mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja lebih baik dari pegawai lain.
- b. Pegawai mempertahankan dan meningkatkan sikap bekerja sama dengan pegawai lain.
- c. Pegawai mempertahankan dan meningkatkan keterampilan kerja teknis yang dimiliki.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pada bab terdahulu, khususnya dalam analisis dan pembahasan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil uji hipotesis
  - a. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - b. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - c. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.

- 
- d. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - e. Budaya kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - f. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - g. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - h. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - i. Budaya kerja melalui motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - j. Budaya kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - k. Lingkungan kerja melalui motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  - l. Lingkungan kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
3. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama budaya kerja, lingkungan kerja, motivasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar.
  4. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *R square* total sebesar 0,9997, artinya variabel kinerja dijelaskan oleh budaya kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* sebesar 99,97% dan sisanya sebesar 0,03% dijelaskan faktor lain di luar model penelitian, seperti variabel kepemimpinan dan kompetensi.
  5. Kesimpulan analisis jalur tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui variabel *intervening* komitmen organisasi merupakan jalur yang paling dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka hal yang dapat disarankan untuk Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut:

1. Analisis jalur tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui variabel *intervening* komitmen organisasi merupakan jalur yang paling dominan atau efektif untuk meningkatkan kinerja, sehingga upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar yaitu dengan peningkatan budaya organisasi untuk meningkatkan komitmen yang secara kongkret dapat dilakukan dengan langkah-langkah: Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mendorong dan meningkatkan sikap pegawai untuk melaksanakan pekerjaan organisasi dengan penuh tanggung jawab, mendorong dan meningkatkan sikap pegawai untuk melaksanakan setiap pekerjaan organisasi sesuai kriteria standar yang berlaku, serta mendorong dan meningkatkan sikap pegawai bahwa dalam melaksanakan pekerjaan dihargai organisasi. Upaya peningkatan komitmen untuk meningkatkan kinerja secara kongkret dapat dilakukan dengan langkah-langkah: Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mendorong dan meningkatkan sikap pegawai yang bersedia bekerja keras melampaui apa yang diharapkan agar instansi berhasil sukses, mendorong dan meningkatkan sikap pegawai yang bangga menjadi bagian dari instansi, serta mendorong dan meningkatkan sikap pegawai yang senang bekerja di instansi.
2. Upaya-upaya peningkatan motivasi untuk meningkatkan kinerja secara kongkret dapat dilakukan dengan langkah-langkah: Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan dan mendorong sikap pegawai yang senang bekerja karena pemenuhan diri dapat terpenuhi, mempertahankan dan mendorong sikap bahwa pegawai diberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan secara otonom, serta mempertahankan dan mendorong sikap pegawai yang senang bekerja karena kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri dapat terpenuhi.
3. Upaya-upaya mempertahankan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja secara kongkret dapat dilakukan dengan langkah-langkah: Pimpinan Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar mempertahankan *layout* yang ada di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar yang sudah baik, mempertahankan kondisi kantor Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar yang sudah representatif, dan mempertahankan kenyamanan kerja di Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar yang sudah terpenuhi.

- 
4. Sesuai dengan temuan-temuan penelitian ini tentu akan berakibat pada peningkatan kinerja, sehingga upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar secara kongkret dapat dilakukan dengan langkah-langkah:
    - a. Pegawai mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja lebih baik dari pegawai lain.
    - b. Pegawai mempertahankan dan meningkatkan sikap bekerja sama dengan pegawai lain.
    - c. Pegawai mempertahankan dan meningkatkan keterampilan kerja teknis yang dimiliki.
  5. Bagi peneliti yang akan datang hendaknya dapat mengembangkan model atau menguji kembali model konseptual penelitian agar diperoleh penguatan atas temuan penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alia, Cut Fauza, Mukhlis Yunus dan Mahdani. 2015. "Pengaruh Budaya Perusahaan, Rotasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Banda Aceh." *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. ISSN: 2302-0199. Vol. 4, No. 1, Hal. 1-10.
- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. "Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar." *Jurnal Economia*. Vol. 9, No. 2, Hal. 191-200.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*. Jakarta: Erlangga.
- Arizona, Dika, Harsuko Riniwati, dan Nuddin Harahap. 2013. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang)." *Api Student Journal*. Vol. I, No. 1, pp 1-11.
- Armstrong, Michael. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Artina, H.B. Isyandi, dan Sri Indarti. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Personil Polda Riau." *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. VI, No. 2, Hal. 9-19.
- As'ad, M. 2005. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gede Adnyana Sudibya, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali." *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2, Hal. 173-184.
- Fuad, Mas'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam., 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez, Faustino Cardoso., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Gujarati, Damodar. 2002. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hakim, Adnan. 2015. "Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. ISSN (e): 2319-1813. ISSN (p): 2319-1805." *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*. Vol. 4, Issue. 5, pp.33-41.
- Handoko, Hani. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hardiyana, Aan, Sentot Iskandar dan Leli Nurlaila. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. ISSN: 2443-0633. Vol. 7, No. 2, Hal. 64-73.
- Harsono, Bambang. 2009. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Karanganyar*. Tesis. Magister Manajemen. Surakarta: STIE AUB.
- Hessel, Nogi Tangkalisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Jayaweera, Thushel. 2015. "Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England." *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833-3850, E-ISSN 1833-8119. Vol. 10, No. 3, pp. 271-278.

- 
- Jewell, L.L. dan Marc Siegall. 2009. *Psikologi Industri atau Organisasi Modern: Terjemahan Hadyana Pudjatmaka dan Meitasari*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Koesmono, H. Teman. 2013. "Pengaruh, Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Guru SMA Swasta Kristen Petra." *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. ISSN 2087-1090. Vol. 4, No. 1, Hal. 56-68.
- Logahan, Jerry Marcellinus dan Sherley Marcheline Aesaria. 2014. "Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN Ciputat." *Binus Business Review*. Vol. 5 No. 2, Hal. 551-563.
- Mahsun, Mohamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Makmuri, Muclas, 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Martoyo, Susilo. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- McKenna & Nic Beech. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mutiara, S. Panggabean. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Nitisemito, S. Alex 2007. *Seri Manajemen Perusahaan*. Edisi Kesatu. Jakarta: Erlangga.
- Nitisemito, S. Alex. 2003. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Renah, Anatalia dan Djoko Setyadi. 2014. "The Influence of Organizational Culture, Working Environment and Educational Training on Motivation and Performance of Government Employees at West Kutai Regency East Kalimantan." *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905 (Paper). ISSN 2222-2839 (Online). Vol. 6, No. 30, pp. 182-191.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversial-Aplikasi*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sudja, I Nengah dan Amiartuti Kusmaningtyas. 2013. "Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Diri, Sistem Penghargaan, Lingkungan Kerja, Terhadap Komitmen pada Profesi dan Profesionalisme Guru SMA Negeri di Bali." *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. Vol. 9, No. 2, Hal. 94-102.
- Sugiyono. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R n D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto. 2004. *Statistik Pasar Modal Keuangan dan Perbankan*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah. 2010. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen." *Magistra*. ISSN 0215-9511. No. 74, Th. XXII, Hal. 15-38.
- Werther, B. William and Keith Davis. 2003. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw Hill Companies.
- Yunita, Elva. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Tanjung Jabung Barat." *Jurnal Dinamika Manajemen*. ISSN: 2338-123X. Vol. 1, No. 4, 309-331.