



Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor

Zepto Reyfaldo^{1*}, Nor Lailla²

¹⁻²Manajemen, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: reyfaldozepto14@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the effect of work environment, organizational culture, and work engagement on employee performance at the Human Resource Development Center for Transportation Officials (PPSDM) in Bogor, both partially and simultaneously. A quantitative descriptive-associative approach was used, with a saturated sampling technique applied to the entire population of 50 employees. Primary data were collected via questionnaires and analyzed using multiple linear regression in SPSS, preceded by validity, reliability, and classical assumption tests. The results show that work environment ($\beta = -0.213$; sig. 0.122), organizational culture ($\beta = 0.326$; sig. 0.066), and work engagement ($\beta = 0.103$; sig. 0.362) each had no significant partial effect on employee performance; simultaneously, the three variables also had no significant effect ($F = 1.949 < F$ table 2.807; sig. 0.135), with an R^2 of 0.113 (11.3% of variance explained). These findings suggest that in a formal public-sector bureaucratic setting, employee performance is more strongly shaped by structural and administrative factors than by the organizational-behavior variables tested. Future research is recommended to incorporate additional variables such as leadership, motivation, compensation, and work discipline, with a larger sample size.*

Keywords: Work Environment; Organizational Culture; Work Engagement; Employee Performance; Multiplelinear Regression.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Pejabat Transportasi (PPSDM) di Bogor, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan deskriptif-asosiatif kuantitatif digunakan, dengan teknik pengambilan sampel jenuh yang diterapkan pada seluruh populasi 50 karyawan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda di SPSS, didahului oleh uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja ($\beta = -0,213$; sig. 0,122), budaya organisasi ($\beta = 0,326$; sig. 0,066), dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,103$; sig. 0,362) masing-masing tidak memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan; Secara bersamaan, ketiga variabel tersebut juga tidak memiliki pengaruh signifikan ($F = 1,949 < F$ tabel 2,807; sig. 0,135), dengan R^2 sebesar 0,113 (11,3% varians yang dijelaskan). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan birokrasi sektor publik formal, kinerja karyawan lebih kuat dipengaruhi oleh faktor struktural dan administratif daripada variabel perilaku organisasi yang diuji. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja, dengan ukuran sampel yang lebih besar.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Budaya Organisasi; Keterlibatan Kerja; Kinerja Karyawan; Regresi Linier Berganda.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia berperan sebagai aset strategis dalam suatu organisasi, baik sektor swasta maupun pemerintah. Dalam organisasi pemerintahan, kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan pelayanan publik dan tujuan organisasi. Aparat Sipil Negara (ASN) harus bekerja secara optimal untuk memastikan proses pemerintahan menjadi efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. (Sakarina dkk., 2024) berpendapat bahwa kinerja optimal Aparat Sipil Negara akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi. Namun demikian, pada kenyataannya, masih

terdapat berbagai masalah yang dihadapi oleh organisasi pemerintahan di Indonesia, seperti disiplin kerja dan budaya kerja. Selain lingkungan kerja, faktor penting lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan pola perilaku yang dipraktikkan oleh anggota organisasi selama menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Budaya organisasi yang positif dalam organisasi pemerintah mengarah pada disiplin kerja, loyalitas, kerja sama, dan akuntabilitas anggota organisasi terkait pelayanan publik. Namun, perilaku kerja birokrasi, kurangnya keterbukaan terhadap perubahan, dan rendahnya tingkat inovasi masih meluas di organisasi pemerintah. Menurut Erika Manoppo dkk., 2023, budaya organisasi yang tepat di organisasi pemerintah berdampak positif pada kinerja karyawan melalui peningkatan profesionalisme, akuntabilitas, dan kerja sama anggota organisasi.

Keterlibatan kerja juga memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Keterlibatan kerja melibatkan tingkat keterikatan emosional, dedikasi, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang menunjukkan keterlibatan kerja berperilaku bertanggung jawab, proaktif, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi. Di sisi lain, karyawan dengan keterlibatan kerja rendah akhirnya melakukan pekerjaan mereka secara formal tanpa merasa menjadi bagian dari organisasi. Menurut (Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, 2024), keterlibatan kerja yang tinggi meningkatkan tingkat kepuasan dan produktivitas ASN dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Permasalahan kinerja ASN di Indonesia juga dapat dilihat dari berbagai indikator nasional mengenai disiplin dan produktivitas pegawai pemerintah. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), masih ditemukan pelanggaran disiplin ASN setiap tahunnya yang menunjukkan perlunya peningkatan budaya kerja dan profesionalisme pegawai pemerintah. Berikut data pelanggaran disiplin ASN di Indonesia:

Tabel 1. Jumlah Pelanggaran Disiplin ASN Indonesia Tahun 2021-2024.

Tahun	Jumlah Pelanggaran Disiplin ASN
2021	1.917 kasus
2022	2.103 kasus
2023	2.347 kasus
2024	2.521 kasus

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (BKN), 2024.

Data tersebut menunjukkan bahwa disiplin pegawai negeri sipil masih menjadi isu penting dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi. Disiplin kerja yang buruk dapat timbul dari budaya organisasi yang buruk, kondisi kerja yang tidak menguntungkan, dan rendahnya keterlibatan karyawan. Ini berarti bahwa lembaga pemerintah harus mengambil berbagai langkah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan budaya organisasi

agar dapat menghasilkan pekerja yang terlibat dan mampu berkinerja optimal. Permasalahan kinerja ASN di Indonesia juga dapat dilihat dari berbagai indikator nasional mengenai disiplin dan produktivitas pegawai pemerintah. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), masih ditemukan pelanggaran disiplin ASN setiap tahunnya yang menunjukkan perlunya peningkatan budaya kerja dan profesionalisme pegawai pemerintah. Banyak penelitian telah dilakukan di masa lalu mengenai pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian, terutama terkait adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, di mana sebagian penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan, sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Selain itu, masih sangat terbatas penelitian yang menempatkan keterlibatan kerja sebagai variabel mediator dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparat Perhubungan Bogor.

Banyak penelitian telah dilakukan di masa lalu mengenai pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun, sangat sedikit penelitian yang mempertimbangkan keterlibatan kerja sebagai variabel mediator ketika subjeknya adalah organisasi pemerintah, khususnya di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparat Perhubungan Bogor. Oleh karena itu, pentingnya penelitian ini terletak pada analisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja.

Secara Teoritis, penelitian ini dapat menambah nilai pada basis pengetahuan, khususnya dalam bidang studi sumber daya manusia dan manajemen organisasi. Dalam hal mengeksplorasi secara detail bagaimana lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan, penelitian ini berkontribusi terhadap perumusan teori mengenai motivasi kerja, kepuasan kerja, dan perilaku organisasi. Selain itu, temuan penelitian ini akan sangat bermanfaat bagi para akademisi dan peneliti masa depan untuk merumuskan model manajemen kinerja karyawan yang lebih baik dengan mengelola lingkungan kerja dan budaya organisasi.

2. KAJIAN TEORITIS

Lingkungan Kerja

Kinerja karyawan secara umum adalah pencapaian yang dapat diraih oleh individu sebagai hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Implementasi kinerja dapat didefinisikan berdasarkan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Artinya, kinerja dapat dilihat sebagai pencapaian keberhasilan individu dalam melaksanakan tujuan kerja secara efektif dan efisien (Tiara Dwi Yanti dkk., 2025).

Dalam proses pengembangan organisasi modern, penilaian kinerja tidak hanya terbatas pada jumlah produksi tetapi juga pada aspek lain termasuk kualitas hasil kerja, pelaksanaan tugas tepat waktu, dan kerja tim. Karena alasan ini, (Jonatan & Masman, 2025) menganggap penilaian kinerja sebagai alat penting untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan utama kinerja karyawan di organisasi sektor publik adalah untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam memberikan layanan publik. Kinerja optimal akan mencerminkan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas sesuai standar, terutama dalam hal kualitas, kuantitas, dan waktu. Mengenai Aparat Sipil Negara (ASN), kinerja berperan sebagai alat strategis yang digunakan untuk mengukur kemajuan reformasi birokrasi sekaligus memastikan kualitas layanan dalam proses tersebut (Batubara dkk., 2024).

Selain itu, peningkatan kinerja bertujuan untuk memperkuat profesionalisme dan akuntabilitas pegawai dalam menjalankan tugas. ASN dengan kinerja tinggi diharapkan mampu bekerja secara transparan, bertanggung jawab, serta berorientasi pada hasil, sehingga dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

Adapun dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu: Kualitas kerja, Ketelitian dalam bekerja, Kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi, Kuantitas Kerja, Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Tingkat produktivitas dalam mencapai target atau beban kerja yang telah ditentukan. Ketepatan Waktu, Penyelesaian setiap tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Efisiensi dalam mengalokasikan waktu selama proses pengerjaan tugas. Kemampuan Bekerja Sama. Kesiapan untuk bekerja sama dan berkolaborasi dengan rekan kerja. Keterlibatan aktif dalam kegiatan atau proyek tim.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi keseluruhan lingkungan di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi kemampuan pekerja untuk melakukan tugas mereka, baik secara fisik maupun psikologis. Faktor-faktor yang dimaksud meliputi penyediaan tempat kerja, interaksi antar pekerja, dan lingkungan mental yang berlaku dalam pengaturan organisasi (Mahridi & Wulandari, 2026).

Penciptaan lingkungan kerja yang baik memastikan adanya lingkungan yang menyenangkan, yang merangsang produktivitas yang lebih tinggi dari para pekerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas (Widya dkk., 2021). Dalam hal ini, Saputra dkk., 2025, menekankan pentingnya bagi organisasi untuk membina lingkungan kerja yang baik sehingga pekerja dapat melaksanakan tugas mereka secara efektif.

Lingkungan kerja tercipta dari kombinasi unsur fisik dan non-fisik yang mengelilingi pekerja saat mereka menjalankan tugasnya. Unsur fisik meliputi kondisi ruang kerja, pencahayaan, suhu udara, fasilitas yang disediakan, dan tingkat kebisingan. Lingkungan fisik yang menyenangkan dikatakan dapat meningkatkan konsentrasi dan efisiensi pekerja dalam bekerja. Sebaliknya, kondisi kerja yang buruk dapat menyebabkan kelelahan pekerja dan penurunan produktivitas. Beberapa penelitian membuktikan bahwa unsur fisik lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas pegawai negeri sipil (ASN) (Dewi dkk., 2024).

Selain unsur fisik, unsur non-fisik seperti hubungan antar karyawan, proses komunikasi di dalam organisasi, dan gaya manajemen juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja. Hubungan interpersonal dan komunikasi yang baik akan menghasilkan lingkungan kerja yang menguntungkan. Sebaliknya, konflik di dalam organisasi dan komunikasi yang buruk dapat menyebabkan lingkungan kerja yang negatif. Penelitian lain juga membuktikan bahwa lingkungan kerja yang positif meningkatkan produktivitas karyawan (Fauzi dkk., 2025).

Adapun dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu: Hubungan Antar Pegawai, Terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif dan berkualitas. Relasi dan komunikasi yang bersifat konstruktif dan saling mendukung. Sikap saling menolong dan membantu antarpegawai dalam menjalankan tugas. Suasana Kerja. Terciptanya suasana yang harmonis dan menyenangkan. Lingkungan kerja yang tenang, minim gangguan kebisingan. Suasana yang nyaman, adem, dan memungkinkan pegawai bekerja dengan santai namun tetap fokus. Fasilitas kerja. Ketersediaan fasilitas yang lengkap dan memadai sebagai indikator utama dalam menilai apakah lingkungan kerja memenuhi standar kualitas atau tidak.

Hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan didasarkan pada asumsi bahwa penciptaan kondisi kerja yang nyaman membantu memfasilitasi konsentrasi dan memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas mereka secara efisien. Lingkungan kerja yang terdiri dari kondisi fisik dan non-fisik dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan karena kondisi-kondisi ini membentuk dasar pengalaman seorang karyawan ketika melaksanakan tugasnya di tempat kerja. Namun demikian, ketika kita mempertimbangkan organisasi sektor publik, tidak akan ada hasil yang jelas dari hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa kinerja karyawan ASN dipengaruhi tidak hanya oleh lingkungan kerja, tetapi juga oleh faktor-faktor lain.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang dimiliki secara kolektif oleh anggota organisasi dan dengan demikian menjadi dasar pemikiran

dan tindakan mereka dalam pekerjaan. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi panduan untuk memengaruhi perilaku individu dan kelompok orang dalam aktivitas kerja (Sari dkk., 2023). Budaya organisasi yang kuat biasanya mengarah pada pengembangan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Setelah karyawan memahami dan mengadopsi nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja sebaik mungkin (Saputra dkk., 2025).

Tujuan budaya organisasi adalah untuk membentuk nilai-nilai, norma, dan pola perilaku yang berkaitan dengan proses kerja sejalan dengan visi dan misi organisasi. Budaya organisasi menjadi panduan untuk implementasi proses kerja dan keputusan, sehingga menyatukan perilaku karyawan. Budaya organisasi yang kuat menjadi agen disiplin dan profesionalisme dalam organisasi (Sakarina dkk., 2024). Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Karyawan yang memahami dan menerapkan nilai-nilai organisasi diharapkan memiliki komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Salah satu tujuannya adalah untuk membina organisasi yang adaptif dan kreatif. Dari perspektif pemerintah, budaya organisasi yang cukup fleksibel untuk merangkul perubahan sangat penting dalam menghadapi tantangan lingkungan eksternal.

Adapun dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu: Nilai Organisasi, Pemahaman pegawai terhadap nilai organisasi, Penerapan nilai organisasi dalam pekerjaan, Sistem Komunikasi, Komunikasi organisasi berjalan efektif. Penyampaian visi dan tujuan organisasi secara jelas, Kepemimpinan, Pimpinan memberikan arahan kerja yang jelas. Pimpinan menjaga konsistensi budaya kerja organisasi.

Interaksi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa sistem nilai, norma, dan praktik yang telah diciptakan dalam suatu organisasi akan memengaruhi perilaku kerja individu. Secara umum diasumsikan bahwa budaya organisasi akan berdampak positif pada profesionalisme, komitmen, dan akuntabilitas karyawan; oleh karena itu, akan ada kinerja yang lebih baik. Dalam kasus di mana organisasi berada di sektor publik dan melibatkan birokrasi formal, budaya organisasi mungkin bukan pengaruh utama terhadap kinerja karyawan karena sistem kerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif di mana terdapat tingkat antusiasme, dedikasi, dan penyerapan kerja yang tinggi. Seperti yang ditunjukkan oleh Sabuhari dkk. (2025), keterlibatan kerja adalah ukuran tingkat keterikatan emosional dan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, upaya yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan kerja menjadi strategi kunci yang harus

diterapkan karena berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan berkelanjutan organisasi (Jonatan & Masman, 2025). Keterlibatan kerja terutama ditentukan oleh perspektif psikologis individu, yang menunjukkan keadaan internal individu selama kinerja mereka. Penentu utama pertama meliputi motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang dihasilkan dari keinginan individu untuk bekerja secara optimal karena mereka merasakan makna dari pekerjaan mereka. Modal psikologis, yang meliputi efikasi diri, optimisme, dan ketahanan, juga menjadi faktor utama dalam meningkatkan tingkat keterlibatan kerja. Orang yang memiliki keadaan psikologis positif biasanya menunjukkan tingkat antusiasme, dedikasi, dan penyerapan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

Selain variabel pribadi, ada juga variabel organisasi yang menentukan keterlibatan kerja. Beberapa variabel organisasi ini meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan adaptif dan transformasional mampu membantu keterlibatan kerja karena memberikan bimbingan, motivasi, dan dukungan bagi para pekerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang positif dan hubungan kerja yang sehat membantu meningkatkan keterlibatan kerja. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi secara positif memengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan (Jufrizen dkk., 2023). *Vigor* (Semangat dan Energi dalam Bekerja). Merasakan energi yang tinggi saat menjalankan pekerjaan. Tetap memiliki semangat meskipun menghadapi berbagai tantangan. Mampu bertahan ketika berada dalam tekanan kerja yang intens. *Dedication* (Dedikasi dan Keterlibatan Emosional). Merasakan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Menunjukkan antusiasme tinggi terhadap sesuatu yang bermakna dan berharga. Memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna dan berharga. *Absorption* (Keterpautan dan Konsentrasi Mendalam). Merasakan diri sepenuhnya tenggelam dalam kegiatan pekerjaan. Mengalami persepsi waktu yang berlalu lebih cepat saat sedang bekerja. Menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Korelasi antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan muncul dari fakta bahwa sejauh mana individu merasa terhubung secara psikologis dengan pekerjaannya mendorong perilaku kerja yang lebih produktif dan bertanggung jawab. Individu yang sangat terlibat dalam pekerjaan biasanya lebih bersedia untuk mengerahkan upaya dalam pekerjaan mereka. Namun demikian, dalam kasus entitas pemerintah, kehadiran tingkat keterlibatan kerja yang tinggi belum tentu mengarah pada peningkatan kinerja karena adanya variabel dominan lainnya.

Berdasarkan tinjauan literatur teoretis, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja secara teoritis berhubungan dengan kinerja karyawan. Namun, hubungan ini dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja yang diteliti.

Dalam kasus organisasi sektor publik, khususnya organisasi birokrasi, terdapat beberapa faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan selain aspek perilaku organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi sistem kerja, proses formal, kepemimpinan, dan persyaratan pelayanan publik. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk menyelidiki hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Transportasi Bogor.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antarvariabel melalui data berbentuk angka yang dianalisis menggunakan teknik statistik, pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan data yang bersifat objektif, terukur, serta dapat diuji secara empiris. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antarvariabel. Penelitian kausal dilakukan untuk mengidentifikasi sejauh mana suatu variabel memengaruhi variabel lainnya melalui pengujian statistik, penelitian kuantitatif dengan desain asosiatif dipilih karena dinilai sesuai untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

Pada penelitian ini digunakan teknik non-probability sampling, yaitu metode pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Teknik yang diterapkan adalah sampling jenuh, yakni teknik pengambilan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh.

Dengan demikian, seluruh populasi yang berjumlah kurang dari 100 orang dijadikan sebagai sampel penelitian. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan teknik Non-Probability Sampling dengan metode sampling jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden.

Selain itu, dalam penelitian ini juga dilakukan uji koefisien determinasi (R^2) yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi menunjukkan persentase kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Untuk memastikan kualitas instrumen penelitian, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap kuesioner yang digunakan. Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data yang stabil. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila nilai korelasi item lebih besar dari nilai r tabel, serta dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Seluruh proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan bantuan program SPSS, sehingga diharapkan hasil pengolahan data menjadi lebih akurat dan sistematis. Dengan tahapan analisis yang telah dilakukan mulai dari pengujian instrumen, uji asumsi klasik, hingga pengujian hipotesis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang valid, reliabel, serta dapat menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Hasil Uji Parsial (Uji t).

Variabel	t hitung	r tabel	Sig.	Keputusan
Lingkungan kerja (X1)	-1.574	2.013	0.122	Tidak signifikan
Budaya Organisasi (X2)	1.884	2.013	0.066	Tidak signifikan
Keterlibatan Kerja (X3)	0.922	2.013	0.362	Tidak signifikan

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2026

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki koefisien regresi sebesar -0.213 dengan nilai signifikansi 0.122. Temuan ini menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Arah koefisien yang negatif mengindikasikan bahwa peningkatan skor lingkungan kerja pada data yang tersedia tidak diikuti oleh peningkatan kinerja secara konsisten. Secara substantif, kondisi ini dapat terjadi karena pegawai telah memiliki standar kerja yang relatif tetap, sehingga perubahan persepsi atas lingkungan kerja belum cukup kuat untuk mendorong perubahan kinerja.

Secara teoritis, lingkungan kerja yang baik seharusnya mampu menciptakan rasa nyaman, keamanan, dan dukungan kerja yang memadai bagi pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Namun pada penelitian ini, pengaruh tersebut belum terbukti signifikan, yang mengindikasikan bahwa pegawai kemungkinan tetap menjalankan tugas sesuai standar yang berlaku meskipun persepsi terhadap lingkungan kerja mengalami variasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0.326 dengan nilai signifikansi 0.066. Artinya, budaya organisasi memiliki arah pengaruh positif, namun secara statistik belum signifikan pada taraf 5%. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi, sistem komunikasi, dan arahan pimpinan belum secara kuat menjelaskan variasi kinerja karyawan dalam data penelitian ini.

Walaupun belum signifikan, arah koefisien yang positif menunjukkan bahwa budaya organisasi tetap memiliki kecenderungan hubungan yang sejalan dengan peningkatan kinerja. Semakin baik internalisasi nilai organisasi, pola komunikasi, dan kedisiplinan kerja, maka secara substantif peluang peningkatan kinerja tetap ada, hanya saja dalam data penelitian ini kekuatannya belum cukup besar untuk dibuktikan secara statistik.

Hasil ini dapat dimaknai bahwa budaya organisasi di PPSPDM Aparatur Perhubungan mungkin telah dipahami sebagai bagian dari rutinitas kerja sehari-hari, sehingga variasi persepsi responden terhadap budaya organisasi tidak terlalu besar. Akibatnya, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak tampak menonjol, meskipun secara praktis budaya tetap menjadi unsur penting dalam menjaga stabilitas perilaku kerja pegawai.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0.103 dengan nilai signifikansi 0.362. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semangat, dedikasi, dan absorption yang dirasakan pegawai belum mampu menjelaskan perubahan kinerja secara berarti pada data yang digunakan dalam penelitian ini.

Secara konseptual, keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana pegawai merasa antusias, berdedikasi, dan terserap dalam pekerjaannya. Apabila tingkat keterlibatan kerja tinggi, maka secara teori pegawai akan lebih fokus, berinisiatif, dan memiliki dorongan untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik. Namun, hubungan tersebut belum tampak kuat dalam penelitian ini. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh kenyataan bahwa kinerja di lingkungan instansi pemerintah sering kali tidak hanya ditentukan oleh aspek psikologis individual, tetapi juga oleh sistem kerja, prosedur birokrasi, pembagian kewenangan, dan pengawasan atasan. Dengan demikian, meskipun pegawai merasa terlibat dalam pekerjaannya, dampaknya terhadap kinerja belum tentu muncul secara signifikan dalam ukuran statistik yang digunakan.

Tabel 3. Hasil Uji Simultan (Uji F).

F hitung	F tabel	Sig.	Keputusan
1.949	2.807	0,135	Tidak signifikan

Sumber: hasil olah data peneliti, 2026

Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.135, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima. Nilai koefisien determinasi sebesar 0.113 atau 11.3% juga menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan masih relatif rendah. Oleh karena itu, kinerja karyawan pada PPSDM Aparatur Perhubungan Bogor diduga lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian, seperti kepemimpinan, kompensasi, disiplin kerja, motivasi, beban kerja, atau sistem evaluasi kinerja.

Hasil ini menegaskan bahwa ketiga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian belum mampu membentuk model penjelas yang kuat terhadap kinerja karyawan. Meskipun secara teoritis lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, pada konteks data penelitian ini

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Perhubungan Bogor, dapat disimpulkan bahwa secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan persepsi terhadap lingkungan kerja pada data penelitian belum cukup kuat untuk menjelaskan perubahan kinerja pegawai secara nyata. Budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki arah pengaruh positif, namun secara statistik belum signifikan pada taraf 5 persen. Demikian pula, keterlibatan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kedua variabel tersebut belum mampu menjelaskan perubahan kinerja secara kuat berdasarkan data yang digunakan dalam penelitian ini.

Secara simultan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0.113 menunjukkan bahwa model penelitian hanya mampu menjelaskan 11.3 persen variasi kinerja karyawan, sedangkan 88.7 persen sisanya dijelaskan oleh faktor lain

di luar model penelitian. Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa kinerja karyawan pada PPSDM Aparatur Perhubungan Bogor dalam penelitian ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang belum dimasukkan ke dalam model.

Bagi PPSDM Aparatur Perhubungan Bogor, disarankan untuk tidak hanya berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan penguatan budaya organisasi, tetapi juga melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai secara lebih kuat. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penguatan sistem penilaian kinerja, peningkatan kejelasan target kerja, pembinaan kedisiplinan, pengembangan kepemimpinan, serta pemberian umpan balik kerja yang lebih terstruktur.

Bagi pengelola organisasi, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan dasar untuk meninjau kembali strategi peningkatan keterlibatan kerja pegawai agar lebih terhubung dengan sistem kerja nyata di lingkungan birokrasi. Program internalisasi nilai organisasi, komunikasi dua arah, pengembangan kapasitas pegawai, serta pemberian apresiasi atas kinerja perlu dirancang secara berkelanjutan agar kontribusinya terhadap kinerja dapat lebih terasa dalam praktik organisasi.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, atau sistem evaluasi kinerja, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif. Selain itu, instrumen penelitian perlu disempurnakan dan jumlah responden dapat diperluas agar hasil yang diperoleh memiliki reliabilitas, validitas, dan daya generalisasi yang lebih kuat.

DAFTAR REFERENSI

- Batubara, S. S., Wulandari, N., & Satria, B. (2024). Eksaminasi kinerja aparatur sipil negara: Relasi kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 1234–1244. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.5907>
- Dewi, W. M., Orbawati, E. B., & Fadlurrahman. (2024). Mengkaji hubungan antara profesionalisme, lingkungan kerja, dan penilaian kinerja pegawai: Studi kasus Disdukcapil Kabupaten Magelang. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 12(1), 38–46. <https://doi.org/10.31289/publika.v12i1.11599>
- Fauzi, F. M., Amiruddin, S., & Stiawati, T. (2025). Manajemen kinerja ASN melalui penataan beban dan lingkungan kerja: Kajian literatur terhadap strategi peningkatan produktivitas aparatur pemerintah. 12(2), 767–774.
- Jonatan, E. F., & Masman, R. R. (2025). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 7(2), 492–500. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i2.34006>

- Jufrizen, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work engagement: Determinants and its effect on organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Ma'rifat, R. A., Suraharta, I. M., & J. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara (ASN) generasi Z di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. 2(2), 306–312.
- Mahardika, Y. E., & Setiawan, R. (2024). Telaah faktor-faktor anteseden *job engagement* karyawan PT Z. *Sanskara Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 84–91. <https://doi.org/10.58812/smb.v2i02.362>
- Sabuhari, R., Soleman, R., Soleman, M. M., Fahri, J., & Rachmat, M. (2025). Organisational justice moderates the link between leadership, work engagement and innovation work behaviour. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6136>
- Sakarina, S. (2024). Kinerja ASN Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera. 2(3), 115–133.
- Saputra, S. A. M., Karyadi, S., Usmia, S., Pujiastuti, E., & Setiawan, R. (2025). Analisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal EMT KITA*, 9(2), 592–598. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i2.3975>
- Sari, I., Lubis, F. R. A., & Nasib. (2023). Pentingnya budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 5(2), 1414–1421. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6688>
- Widya, U., Surabaya, K., Kusuma, U. W., Sembilanbelas, U., Kolaka, N., & Semarang, U. N. (2021). Terhadap kinerja karyawan. 1(2), 89–98.
- Yanti, T. D., Safira, T., & Hidayat, T. P. D. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *JUMBIWIRA: Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(2), 10–18. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i2.2862>