Jurnal Kreasi Ekonomi Nusantara

https://ejurnals.com/ojs/index.php/jken Vol. 7, No. 4, November 2026

PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PEGAWAI KANTOR KECAMATAN SEMARANG UTARA)

Didit Ari Wibowo[1], Adijati Utaminingsih[2], Yuli Budiati[3]

[1,2,3]Universitas Semarang

Email: ariwi40868@gmail.com[1], adijati@usm.ac.id[2], yulibudiati@usm.ac.id[3]

Abstract: *This study aims to analyze the effect of competence and work environment on employee performance, with organizational commitment as a mediating variable, at the North Semarang District Office, Semarang City. A quantitative explanatory approach was applied using a census of all 80 employees. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire supported by observation and documentation, and were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3.0. The results show that competence has a positive and significant effect on organizational commitment (β = 0.332) and on employee performance (β = 0.727). Work environment has a positive and significant effect on organizational commitment (β = 0.646) but a negative and significant direct effect on employee performance (β = −0.347). Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance (β = 0.576) and significantly mediates the effects of competence (β = 0.191) and work environment (β = 0.372) on employee performance. The model explains 91.4% of the variance in employee performance. These findings indicate that developing competence and strengthening organizational commitment are the main levers for improving performance, whereas the physical facilities and working relationships in the work environment still need to be improved.*

Keywords: *Competence, Work Environment, Organizational Commitment, Employee Performance, SEM-PLS.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada Kantor Kecamatan Semarang Utara, Kota Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode sensus terhadap seluruh pegawai yang berjumlah 80 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin yang didukung observasi dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (β = 0,332) dan kinerja pegawai (β = 0,727). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (β = 0,646), tetapi berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = −0,347). Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (β = 0,576) serta memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi (β = 0,191) dan lingkungan kerja (β = 0,372) terhadap kinerja pegawai. Model menjelaskan 91,4% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan penguatan komitmen organisasional menjadi pengungkit utama peningkatan kinerja, sedangkan fasilitas fisik dan hubungan kerja pada lingkungan kerja masih perlu dibenahi.

Jurnal Kreasi Ekonomi Nusantara

https://ejurnals.com/ojs/index.php/jken Vol. 7, No. 4, November 2026

Kata Kunci: Kompetensi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai, SEM-PLS.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam setiap organisasi karena kinerja pegawai menjadi faktor utama yang menentukan tercapainya tujuan organisasi serta kualitas layanan yang diberikan. Peningkatan kesejahteraan pegawai sering dipandang sebagai strategi untuk mendorong kinerja, tetapi kesejahteraan saja tidak cukup untuk menjamin kinerja yang optimal. Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan komitmen organisasi yang kuat (Wibowo, 2023).

Kinerja memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena digunakan untuk mengetahui sejauh mana pegawai memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengenali kebutuhan pelatihan, memperbaiki sistem kerja, dan memastikan proses pelayanan sesuai standar. Pada instansi pemerintah seperti kantor kecamatan, kinerja pegawai berkaitan langsung dengan mutu pelayanan publik, antara lain administrasi kependudukan, perizinan, dan layanan sosial, sehingga evaluasi kinerja yang berkelanjutan menjadi kebutuhan yang penting (Mardiasmo, 2021). Pertumbuhan jumlah penduduk dan kompleksitas isu yang berkembang meningkatkan tekanan kepada pegawai kecamatan untuk menampilkan kinerja yang lebih unggul.

Gambaran awal pada Kecamatan Semarang Utara menunjukkan bahwa kinerja masih memiliki ruang perbaikan. Berdasarkan rencana program dan kegiatan prioritas tahun 2024–2025, realisasi enam kegiatan pokok tahun 2024 disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Realisasi Anggaran Kegiatan Pokok Tahun 2024

Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Administrasi keuangan perangkat daerah	14.473.543.744	13.253.239.730	91,6
Penyediaan gaji dan tunjangan ASN	13.900.920.126	12.819.958.480	92,2
Penyediaan administrasi pelaksanaan tugas ASN	569.280.000	429.990.000	75,5
Administrasi umum perangkat daerah	1.406.470.304	1.298.236.573	92,3
Penyusunan laporan keuangan akhir SKPD	2.256.818	2.249.000	99,7

Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Pelaporan dan analisis prognosis realisasi anggaran	1.086.800	1.042.250	95,9

Sumber: RPKPD dan Renstra Kecamatan Semarang Utara 2024–2025

Rata-rata realisasi berada pada kisaran 91%, tetapi capaiannya tidak merata. Penyusunan laporan keuangan akhir SKPD mencapai 99,7%, sedangkan penyediaan administrasi pelaksanaan tugas ASN baru terealisasi 75,5% yang diduga berkaitan dengan hambatan koordinasi dan proses verifikasi. Hal ini menunjukkan bahwa banyak kegiatan masih dapat ditingkatkan dan kinerja pegawai masih berada pada tingkat yang perlu diperbaiki. Pengamatan awal juga menemukan pegawai yang belum mencapai kinerja optimal meskipun telah mengikuti pelatihan dan memiliki pengalaman kerja, sementara lingkungan kerja yang kurang mendukung secara fisik maupun nonfisik diduga menurunkan komitmen dan menghambat pencapaian target.

Dua faktor yang lazim dikaitkan dengan kinerja adalah kompetensi dan lingkungan kerja. Kompetensi, yaitu perpaduan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, menentukan kemampuan pegawai menjalankan tugas sesuai standar jabatan (Spencer & Spencer, 1993; Syafruddin et al., 2023). Lingkungan kerja yang mencakup suhu udara, pencahayaan, kebersihan, kerapian, dan kelengkapan sarana kerja memengaruhi kenyamanan, konsentrasi, dan semangat kerja (Sedarmayanti, 2018; Febrian et al., 2023). Namun, bukti empiris mengenai kedua faktor tersebut belum konsisten. Rusli et al. (2023) dan Syafruddin et al. (2023) melaporkan pengaruh kompetensi yang positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan sebagian penelitian lain tidak menemukan pengaruh yang berarti. Pada lingkungan kerja, Febrian et al. (2023) menemukan pengaruh positif, sementara Mijaya dan Susanti (2023) serta Taengetan et al. (2023) tidak menemukan pengaruh yang signifikan. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan adanya *research gap* dan kemungkinan adanya mekanisme perantara yang belum dimasukkan dalam model.

Penelitian ini menawarkan komitmen organisasional sebagai mekanisme perantara tersebut berdasarkan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958; Blau, 1964). Ketika organisasi memberikan dukungan, peluang pengembangan, dan kondisi kerja yang memadai, pegawai akan membalasnya dengan keterikatan dan dedikasi yang lebih tinggi (Meyer & Allen, 1991). Pada pelayanan publik kecamatan, pegawai yang memiliki ikatan emosional dan rasa memiliki cenderung disiplin, bertanggung jawab, dan menjaga mutu layanan. Sejumlah kajian terdahulu telah menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada hubungan kompetensi dan kinerja (Nurachman et al., 2025; Victhori et al., 2025) serta pada hubungan lingkungan kerja dan kinerja (Komunitas & Syarifuddin, 2023; Lotte et al., 2026). Penelitian ini menguji kedua jalur mediasi tersebut secara bersamaan pada satu model di tingkat kecamatan.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah apakah kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai, apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap

kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara. Secara teoretis, hasilnya diharapkan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai peran mediasi komitmen organisasional. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar kebijakan pengembangan kompetensi, perbaikan lingkungan kerja, dan penguatan komitmen pegawai

TINJAUAN PUSTAKA

1. Social Exchange Theory

Social Exchange Theory memandang hubungan pegawai dan organisasi sebagai interaksi timbal balik yang dilandasi norma keadilan dan kepercayaan (Homans, 1958; Blau, 1964). Blau (1964) membedakan pertukaran ekonomi yang bersifat formal dan kontraktual dari pertukaran sosial yang berlandaskan kepercayaan dan norma timbal balik. Dalam organisasi, pertukaran dipengaruhi oleh relasi kekuasaan dan tingkat ketergantungan, sehingga dukungan organisasi dan kualitas hubungan kerja membentuk sikap serta perilaku pegawai melalui kepercayaan dan komitmen jangka panjang.

Beberapa prinsip inti teori ini relevan bagi penelitian. Pertama, saling ketergantungan: pegawai membutuhkan gaji dan fasilitas, sedangkan organisasi membutuhkan kerja dan loyalitas pegawai. Kedua, imbalan dan biaya: imbalan berupa gaji, dukungan, pelatihan, atau kesempatan karier ditimbang dengan biaya berupa waktu, tenaga, dan tekanan kerja. Ketiga, hasil pertukaran, yaitu selisih imbalan dan biaya; hasil positif mendorong pegawai bertahan, sedangkan hasil negatif menurunkan kepuasan. Pengembangan kompetensi dan lingkungan kerja yang kondusif dipersepsikan sebagai imbalan yang menumbuhkan kewajiban psikologis untuk membalas melalui komitmen, dan komitmen kemudian tercermin pada intensitas usaha serta kinerja (Blau, 1964; Meyer & Allen, 1991).

2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017; Kasmir, 2020). Informasi kinerja yang valid menjadi dasar evaluasi kebijakan, penyelarasan program dengan tujuan organisasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Mardiasmo, 2021). Wibowo (2023) mengidentifikasi faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, sikap kerja, lingkungan kerja, serta sistem dan prosedur kerja.

Penelitian ini mengukur kinerja melalui enam indikator (Bernardin & Russell, 1993): kualitas, yaitu kedekatan hasil kerja dengan tujuan yang diharapkan; kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang diselesaikan; ketepatan waktu penyelesaian tugas; efektivitas penggunaan sumber daya; kebutuhan pengawasan, yaitu sejauh mana pegawai dapat bekerja tanpa pengawasan ketat; dan dampak interpersonal, yaitu kemampuan menjaga nama baik dan kerja sama dengan rekan kerja.

3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sejauh mana pegawai berpihak pada organisasi beserta tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaannya (Robbins & Judge, 2019). Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung berkontribusi maksimal, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan mengutamakan kepentingan organisasi, sedangkan lemahnya rasa memiliki dan rendahnya loyalitas menurunkan produktivitas (Gunawan et al., 2023). Meyer dan Allen (1991) membedakan

tiga komponen: komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional sehingga pegawai bertahan karena *ingin*; komitmen berkelanjutan, yaitu pertimbangan biaya meninggalkan organisasi sehingga pegawai bertahan karena *perlu*; dan komitmen normatif, yaitu perasaan wajib sehingga pegawai bertahan karena merasa *seharusnya*.

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja seperti perlakuan adil, dukungan organisasi, serta peluang pengembangan. Pengalaman positif memperkuat keterikatan emosional, menumbuhkan rasa wajib, dan menciptakan persepsi kerugian jika keluar dari organisasi. Penelitian ini mengukur ketiga komponen tersebut dengan masing-masing enam butir.

4. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan, peran, atau situasi tertentu (Spencer & Spencer, 1993; Moeheriono, 2014). Konsep ini juga dipahami sebagai kemampuan melaksanakan pekerjaan yang dilandasi pengetahuan dan keterampilan serta didukung sikap kerja yang dituntut pekerjaan (Wibowo, 2023). Pada level kecamatan, kompetensi menjadi semakin penting karena beragamnya layanan dan bertambahnya kebutuhan masyarakat. Indikator yang digunakan adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan sosial, konsep diri, sifat kepribadian, motif, dan perilaku kerja.

Kompetensi dipengaruhi oleh keyakinan dan nilai yang dianut, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, dan motivasi. Pengalaman kerja yang beragam memperkaya kompetensi karena semakin sering pegawai melaksanakan suatu tugas, semakin berkembang keterampilannya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien dan tepat. Hal ini relevan bagi kantor kecamatan yang melayani beragam jenis layanan dengan jumlah masyarakat yang terus bertambah.

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat dan bahan yang digunakan, kondisi sekitar tempat kerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2018). Nitisemito (2002) membaginya menjadi lingkungan fisik, yaitu penerangan, suhu udara, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, kebersihan, dan keamanan, serta lingkungan nonfisik, yaitu hubungan dengan atasan, sesama pegawai, dan bawahan. Lingkungan yang kondusif menumbuhkan rasa aman dan nyaman, sedangkan lingkungan yang buruk dapat memicu stres, kelelahan, dan konflik. Indikator penelitian ini mencakup penerangan, suhu udara, ventilasi, kebersihan dan kerapian, tata ruang kerja, serta keamanan dan keselamatan kerja.

Pada lingkungan fisik, penerangan yang kurang dapat menimbulkan kelelahan mata dan menurunkan konsentrasi, suhu dan sirkulasi udara yang buruk membuat ruangan pengap, sedangkan ruang yang kotor dan berantakan menurunkan moral kerja. Tata ruang yang baik memungkinkan arus kerja berjalan lancar, dan fasilitas keamanan membuat pegawai merasa terlindungi. Pada lingkungan nonfisik, hubungan yang harmonis dan komunikasi yang efektif menurunkan konflik dan tekanan psikologis. Bagi sebagian besar pegawai, tempat kerja berfungsi layaknya rumah kedua, sehingga kenyamanan di dalamnya memengaruhi kualitas hasil kerja.

6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dirangkum pada Tabel 2. Studi mengenai kompetensi dan lingkungan kerja umumnya menggunakan regresi linier berganda, sedangkan peran mediasi komitmen organisasional baru dikaji pada beberapa studi terbaru.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Hasil
Syafruddin et al. (2023)	Keadilan organisasional, kompetensi, kepuasan kerja → kinerja	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Rusli et al. (2023)	Kepemimpinan, motivasi, kompetensi → kinerja	Ketiganya berpengaruh positif dan signifikan secara parsial
Febrian et al. (2023)	Motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja → kinerja	Lingkungan kerja positif dan signifikan; kepuasan kerja positif tidak signifikan
Yulanda et al. (2023)	Motivasi, etos kerja, lingkungan kerja → kinerja	Ketiganya berpengaruh positif dan signifikan
Lestariningsih & Rismawati (2024)	Komitmen, kompetensi, kemampuan kerja → kinerja	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Nurachman et al. (2025); Victhori et al. (2025)	Kompetensi → komitmen → kinerja	Menguji komitmen organisasional sebagai variabel mediasi
Lotte et al. (2026)	Promosi jabatan, lingkungan kerja → komitmen → kinerja	Menguji komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

Sumber: Diolah penulis dari studi terdahulu

7. Pengembangan Hipotesis

a. Kompetensi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional

Pegawai yang kompeten merasa mampu dan dipercaya menjalankan tugas, sehingga keterikatannya terhadap organisasi menguat (Meyer & Allen, 1991). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dipersepsikan sebagai dukungan organisasi yang menumbuhkan rasa memiliki. Berdasarkan penalaran tersebut dirumuskan hipotesis berikut.

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

b. Kompetensi, lingkungan kerja, komitmen, dan kinerja

Pegawai dengan kompetensi tinggi, baik teknis maupun nonteknis, menunjukkan efektivitas kerja yang lebih tinggi, mampu mengambil keputusan secara tepat, dan beradaptasi dengan perubahan (Rusli et al., 2023; Syafruddin et al., 2023). Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan konsentrasi, motivasi, dan produktivitas, sedangkan lingkungan yang buruk dapat menurunkan kinerja (Febrian et al., 2023). Pegawai yang berkomitmen cenderung disiplin, bertanggung jawab, dan bekerja dengan pengawasan minimal

(Lestariningsih & Rismawati, 2024). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut.

H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Peran mediasi

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat secara tidak langsung melalui rasa memiliki dan loyalitas pegawai. Dukungan organisasi dibalas dengan komitmen, dan komitmen kemudian meningkatkan kinerja.

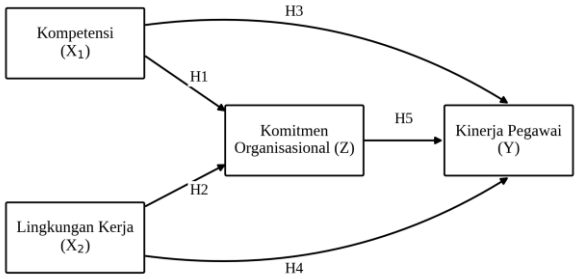
H6: Komitmen organisasional memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

H7: Komitmen organisasional memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Logika mediasi dapat diperjelas dari sisi sumber daya. Kompetensi pegawai merupakan aset internal yang bernilai dan dapat menjadi sumber keunggulan organisasi karena pegawai yang kompeten melaksanakan pekerjaan secara efektif. Namun, kompetensi yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak disertai keterikatan terhadap organisasi. Komitmen organisasional mendorong pegawai mengerahkan kemampuannya secara sungguh-sungguh, sehingga pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung tetapi juga melalui komitmen (Meyer & Allen, 1991).

Pada lingkungan kerja, kondisi yang nyaman, aman, dan mendukung meningkatkan motivasi dan produktivitas, serta membangun hubungan saling percaya antara pegawai dan organisasi yang dari waktu ke waktu berkembang menjadi loyalitas dan keterlibatan aktif. Komitmen yang kuat kemudian mendorong pegawai bekerja lebih optimal, sehingga komitmen organisasional diposisikan sebagai penghubung antara lingkungan kerja dan kinerja. Kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan kompetensi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) sebagai variabel bebas, kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat, dan komitmen organisasional (Z) sebagai variabel mediasi.

Model penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Variabel

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, yaitu menjelaskan hubungan dan pengaruh antarvariabel yang diteliti (Sugiyono, 2022). Variabel bebas adalah kompetensi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2), variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y), dan variabel mediasi adalah komitmen organisasional (Z), yaitu variabel yang berada di antara variabel bebas dan terikat. Objek penelitian adalah upaya peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara, Kota Semarang.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Semarang Utara yang berjumlah 80 orang. Karena jumlahnya relatif kecil dan mudah dijangkau, seluruh populasi dijadikan sampel dengan teknik sensus (*total sampling*), yaitu seluruh anggota populasi menjadi sampel, sehingga diperoleh 80 responden.

Data dan Teknik Pengumpulan

Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur yang dilengkapi observasi terhadap objek penelitian. Data sekunder berupa dokumen kegiatan dan kajian pustaka mengenai kompetensi, lingkungan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai. Setiap pernyataan diukur dengan skala Likert lima poin, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Instrumen terdiri atas 37 butir pernyataan dengan operasionalisasi variabel pada Tabel 3.

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Butir
Kompetensi (X_1)	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan sosial, konsep diri, sifat kepribadian, motif, perilaku kerja (Spencer & Spencer, 1993)	7
Lingkungan kerja (X_2)	Penerangan, suhu udara, ventilasi, kebersihan dan kerapian, tata ruang, keamanan dan keselamatan (Sedarmayanti, 2018; Nitisemito, 2002)	6
Komitmen organisasional (Z)	Komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif, masing-masing enam butir (Meyer & Allen, 1991)	18
Kinerja pegawai (Y)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kebutuhan pengawasan, dampak interpersonal (Bernardin & Russell, 1993)	6

Sumber: Diolah penulis, 2026

Kuesioner dibagikan langsung kepada seluruh pegawai pada jam kerja dan dikumpulkan kembali setelah diisi. Peneliti memeriksa kelengkapan jawaban sebelum data dimasukkan ke dalam perangkat lunak. Observasi dilakukan terhadap kondisi fisik ruang kerja, fasilitas, dan interaksi antarpegawai untuk mengonfirmasi data kuesioner, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data realisasi program kegiatan kecamatan. Kombinasi ketiga teknik ini dimaksudkan agar interpretasi hasil tidak hanya bertumpu pada persepsi responden.

Teknik Analisis Data

Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 3.0 karena variabel penelitian bersifat laten dan diukur melalui sejumlah indikator (Ghozali & Latan, 2015). Model struktural yang diuji dinyatakan dalam dua persamaan: $Z = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \zeta_1$ dan $Y = \gamma_3 X_1 + \gamma_4 X_2 + \beta Z + \zeta_2$, dengan γ dan β sebagai koefisien jalur serta ζ sebagai galat.

Model pengukuran (*outer model*) dievaluasi melalui (1) validitas konvergen, yaitu

loading factor > 0,70 dan *average variance extracted* (AVE) > 0,50; (2) validitas diskriminan, yaitu *cross loading* indikator terhadap konstruknya dibandingkan konstruk lain; dan (3) reliabilitas, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,70. Model struktural (*inner model*) dievaluasi menggunakan koefisien determinasi (R^2) yang dikategorikan kuat (0,75), moderat (0,50), atau lemah (0,25), serta koefisien jalur.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistik > 1,96 atau *p*-value < 0,05 dengan arah pengaruh sesuai hipotesis; arah ditentukan oleh tanda koefisien jalur (*original sample*). Pengaruh tidak langsung diuji melalui *specific indirect effect*: mediasi dinyatakan signifikan apabila t-statistik > 1,96 atau *p*-value < 0,05.

Penggunaan SEM-PLS dipilih karena model memuat variabel laten dengan banyak indikator, melibatkan variabel mediasi, dan tidak mensyaratkan asumsi distribusi data yang ketat, sehingga sesuai untuk jumlah responden yang relatif kecil. Validitas konvergen menilai sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk saling berkorelasi, validitas diskriminan menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain, dan reliabilitas menilai konsistensi alat ukur. Ketiganya harus terpenuhi sebelum hubungan antarkonstruk pada model struktural ditafsirkan.

Kategori persepsi responden ditentukan dari rata-rata skor butir pada skala 1 sampai 5. Rentang skala dihitung sebagai selisih skor maksimal dan minimal dibagi jumlah kategori, sehingga setiap kategori memiliki lebar 0,80. Pendekatan ini memudahkan pembacaan hasil deskriptif dan menjadi dasar untuk membandingkan persepsi antarvariabel serta antarbutir dalam satu variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Karakteristik Responden

Seluruh 80 kuesioner yang dibagikan kembali dalam kondisi terisi lengkap sehingga tingkat pengembalian dan kuesioner layak uji mencapai 100%. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden (n = 80)

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	64	80,00
	Perempuan	16	20,00
Usia	33–41 tahun	30	37,50
	42–47 tahun	31	38,75
	48–53 tahun	19	23,75
Pendidikan	SMP	1	1,25
	SMA/SMK	31	38,75
	Diploma	1	1,25
	Sarjana	40	50,00
	Pascasarjana	7	8,75
Masa kerja	≤ 10 tahun	12	15,00
	11–20 tahun	25	31,25
	21–30 tahun	35	43,75
	31–35 tahun	8	10,00

Sumber: Data primer diolah, 2026

Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (64 orang atau 80%). Dari sisi usia, kelas terbanyak adalah 45–47 tahun (16 orang atau 20%), diikuti usia 42–44 tahun (15 orang atau 18,75%), sehingga mayoritas pegawai berada pada usia produktif dan matang. Separuh responden berpendidikan sarjana (40 orang atau 50%) dan 31 orang berpendidikan SMA/SMK. Masa kerja terbanyak adalah 21–25 tahun (18 orang atau 22,5%), diikuti 26–30 tahun (17 orang atau 21,25%), yang menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki pengalaman dan pemahaman tugas yang memadai.

2. Deskripsi Variabel

Persepsi responden dikategorikan berdasarkan rentang skala (5 − 1)/5 = 0,80: 1,00–1,80 sangat tidak baik; 1,81–2,60 tidak baik; 2,61–3,40 cukup baik; 3,41–4,20 baik; dan 4,21–5,00 sangat baik. Seluruh variabel berada pada kategori baik (Tabel 5).

Tabel 5. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Butir	Rata-rata	Kategori
Kompetensi (X_1)	7	3,81	Baik
Lingkungan kerja (X_2)	6	3,73	Baik
Komitmen organisasional (Z)	18	3,72	Baik
Kinerja pegawai (Y)	6	3,85	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2026

Distribusi jawaban responden pada setiap butir disajikan pada Tabel 6. Persentase responden yang menjawab setuju atau sangat setuju, dihitung dari distribusi tersebut, adalah 65,9% untuk kompetensi, 62,5% untuk lingkungan kerja, 59,0% untuk komitmen organisasional, dan 67,1% untuk kinerja pegawai.

Tabel 6. Distribusi Jawaban Responden (frekuensi)

Butir	1	2	3	4	5	% S+SS	Rata-rata
KOM1	2	4	25	31	18	61,3	3,74
KOM2	3	4	25	25	23	60,0	3,76
KOM3	1	4	13	39	23	77,5	3,99
KOM4	3	3	23	34	17	63,8	3,74
KOM5	2	4	22	35	17	65,0	3,76
KOM6	1	7	18	34	20	67,5	3,81
KOM7	1	4	22	29	24	66,3	3,89
LIN1	2	5	25	31	17	60,0	3,70
LIN2	2	6	20	24	28	65,0	3,88
LIN3	2	5	24	39	10	61,3	3,63
LIN4	3	7	20	32	18	62,5	3,69
LIN5	2	5	24	27	22	61,3	3,78
LIN6	1	6	21	38	14	65,0	3,73
KOMI1	1	3	25	33	18	63,8	3,80
KOMI2	3	5	21	31	20	63,8	3,75
KOMI3	4	6	19	28	23	63,8	3,75
KOMI4	2	5	23	30	20	62,5	3,76
KOMI5	2	8	21	26	23	61,3	3,75
KOMI6	1	8	25	29	17	57,5	3,66
KOMI7	3	8	24	28	17	56,3	3,60
KOMI8	1	4	23	24	28	65,0	3,93
KOMI9	2	8	24	30	16	57,5	3,63
KOMI10	1	8	27	27	17	55,0	3,64
KOMI11	2	7	22	31	18	61,3	3,70
KOMI12	1	9	24	25	21	57,5	3,70
KOMI13	1	7	25	24	23	58,8	3,76
KOMI14	2	7	30	22	19	51,3	3,61
KOMI15	1	5	28	24	22	57,5	3,76
KOMI16	1	5	23	27	24	63,8	3,85
KOMI17	3	8	29	23	17	50,0	3,54
KOMI18	1	4	30	27	18	56,3	3,71
KIN1	2	5	21	33	19	65,0	3,78
KIN2	1	4	17	31	27	72,5	3,99
KIN3	3	3	21	38	15	66,3	3,74
KIN4	1	4	20	27	28	68,8	3,96
KIN5	1	5	18	32	24	70,0	3,91
KIN6	2	6	24	28	20	60,0	3,73

Sumber: Data primer diolah, 2026. Skala 1 = STS sampai 5 = SS; S+SS = setuju dan sangat setuju

Kinerja pegawai memperoleh rata-rata tertinggi (3,85). Butir tertingginya adalah kuantitas pekerjaan sesuai target (Y2 = 3,99) dan efektivitas serta efisiensi kerja (Y4 = 3,96), sedangkan butir terendah adalah hubungan kerja yang baik dengan tim (Y6 = 3,73). Pada

kompetensi (3,81), butir tertinggi adalah kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja (3,99) dan terendah adalah pengetahuan serta keyakinan terhadap kemampuan diri (masing-masing 3,74). Pada lingkungan kerja (3,73), butir terendah adalah ventilasi dan sirkulasi udara (3,62), diikuti kebersihan dan kerapian (3,69) dan penerangan (3,70).

Pada komitmen organisasional (3,72), komponen afektif memperoleh rata-rata 3,75, komponen berkelanjutan 3,70, dan komponen normatif 3,71 (dihitung dari rata-rata butir). Butir tertinggi adalah benefit yang diterima membuat pegawai bertahan (3,93), sedangkan butir terendah adalah rasa bersalah jika meninggalkan organisasi (3,54). Secara umum, kinerja dan kompetensi dinilai relatif lebih baik dibandingkan lingkungan kerja dan komitmen organisasional.

Hasil deskriptif memberi beberapa catatan penting. Pertama, kinerja pegawai dinilai paling baik pada aspek kuantitas dan efektivitas, tetapi paling rendah pada hubungan kerja dengan tim, yang sejalan dengan temuan observasi mengenai hubungan kerja antarpegawai yang belum sepenuhnya harmonis. Kedua, komitmen berkelanjutan didominasi pertimbangan benefit yang diterima pegawai, sedangkan rasa bersalah jika meninggalkan organisasi paling rendah, sehingga keterikatan pegawai lebih bersifat rasional-material daripada moral. Ketiga, persentase responden yang menjawab setuju atau sangat setuju pada komitmen organisasional (59,0%) lebih rendah daripada kinerja (67,1%), sehingga masih ada ruang untuk memperkuat komitmen pegawai.

3. Evaluasi Model Pengukuran

Seluruh 37 indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 (rentang 0,709–0,854) dan seluruhnya signifikan (p = 0,000), sehingga validitas konvergen terpenuhi (Tabel 7). Nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50, sedangkan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* berada di atas 0,70 (Tabel 9).

Tabel 7. Butir Pernyataan dan Loading Factor

Kode	Butir (ringkas)	Loading
KOM1	Pengetahuan memadai untuk tugas	0,745
KOM2	Keterampilan memadai	0,832
KOM3	Mampu berkomunikasi dengan rekan	0,811
KOM4	Keyakinan positif terhadap kemampuan diri	0,789
KOM5	Sifat pribadi mendukung kinerja	0,814
KOM6	Motivasi kuat untuk hasil maksimal	0,779
KOM7	Perilaku kerja disiplin dan profesional	0,829
LIN1	Penerangan memadai	0,829
LIN2	Suhu udara nyaman	0,720
LIN3	Ventilasi dan sirkulasi udara baik	0,749
LIN4	Lingkungan bersih dan rapi	0,841
LIN5	Penataan ruang kerja baik	0,830
LIN6	Fasilitas keamanan dan keselamatan memadai	0,810
KOMI1	Bangga menjadi bagian organisasi	0,721
KOMI2	Keterikatan emosional kuat	0,775
KOMI3	Organisasi seperti milik sendiri	0,745
KOMI4	Nilai organisasi sejalan dengan nilai pribadi	0,780
KOMI5	Peduli masa depan organisasi	0,770
KOMI6	Nyaman bekerja di organisasi	0,751
KOMI7	Merugi jika meninggalkan organisasi	0,724
KOMI8	Benefit membuat bertahan	0,765

Kode	Butir (ringkas)	Loading
KOMI9	Bergantung untuk kebutuhan hidup	0,734
KOMI10	Sulit mendapat pekerjaan sebanding	0,709
KOMI11	Telah banyak berinvestasi waktu dan tenaga	0,827
KOMI12	Jaminan pensiun dan hari tua	0,800
KOMI13	Wajib moral tetap loyal	0,810
KOMI14	Bertanggung jawab secara moral	0,724
KOMI15	Perlu membalas kebaikan organisasi	0,715
KOMI16	Loyal adalah tindakan yang benar	0,806
KOMI17	Bersalah jika meninggalkan organisasi	0,714
KOMI18	Nilai moral dan etika mendorong bertahan	0,728
KIN1	Kualitas pekerjaan baik	0,797
KIN2	Jumlah pekerjaan sesuai target	0,740
KIN3	Tugas selesai tepat waktu	0,835
KIN4	Bekerja efektif dan efisien	0,797
KIN5	Bekerja mandiri tanpa banyak pengawasan	0,854
KIN6	Hubungan kerja baik dan kontribusi tim	0,833

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pada validitas diskriminan, nilai *cross loading* disajikan pada Tabel 8 (angka tebal menunjukkan konstruk yang diukur oleh butir tersebut). Sebagian besar butir memiliki *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya, tetapi 14 dari 37 butir (KIN2, KIN4, KOM1, KOM4, KOM6, LIN2, KOMI1, KOMI2, KOMI6, KOMI7, KOMI9, KOMI11, KOMI13, dan KOMI14) memiliki *cross loading* yang sedikit lebih tinggi pada konstruk lain. Hal ini mengindikasikan korelasi antarkonstruk yang kuat, sehingga validitas diskriminan hanya terpenuhi secara terbatas dan perlu diperkuat dengan uji tambahan seperti HTMT. Karena seluruh kriteria validitas konvergen dan reliabilitas terpenuhi, model tetap dilanjutkan ke evaluasi model struktural dengan interpretasi yang berhati-hati.

Tabel 8. Cross Loading Butir terhadap Konstruk

Butir	KOM	LIN	KOMI	KIN
KIN1	0,681	0,660	0,751	**0,797**
KIN2	0,811	0,653	0,624	**0,740**
KIN3	0,760	0,645	0,743	**0,835**
KIN4	0,798	0,696	0,689	**0,797**
KIN5	0,781	0,738	0,808	**0,854**
KIN6	0,738	0,720	0,804	**0,833**
KOM1	**0,745**	0,830	0,728	0,624
KOM2	**0,832**	0,700	0,679	0,689
KOM3	**0,811**	0,653	0,624	0,740
KOM4	**0,789**	0,680	0,774	0,822
KOM5	**0,814**	0,746	0,804	0,743
KOM6	**0,779**	0,739	0,810	0,856
KOM7	**0,829**	0,661	0,640	0,751
LIN1	0,744	**0,829**	0,820	0,740
LIN2	0,743	**0,720**	0,581	0,628
LIN3	0,609	**0,749**	0,729	0,590
LIN4	0,756	**0,841**	0,826	0,787
LIN5	0,745	**0,830**	0,728	0,624
LIN6	0,691	**0,810**	0,797	0,659
KOMI1	0,755	0,688	**0,721**	0,692
KOMI2	0,783	0,698	**0,775**	0,809
KOMI3	0,620	0,687	**0,745**	0,572
KOMI4	0,712	0,653	**0,780**	0,705
KOMI5	0,701	0,694	**0,770**	0,746
KOMI6	0,656	0,766	**0,751**	0,575
KOMI7	0,616	0,735	**0,724**	0,568
KOMI8	0,697	0,731	**0,765**	0,695
KOMI9	0,605	0,770	**0,734**	0,582
KOMI10	0,600	0,702	**0,709**	0,622
KOMI11	0,769	0,843	**0,827**	0,722

Butir	KOM	LIN	KOMI	KIN
KOMI12	0,713	0,736	**0,800**	0,667
KOMI13	0,779	0,739	**0,810**	0,856
KOMI14	0,668	0,648	**0,724**	0,756
KOMI15	0,648	0,621	**0,715**	0,653
KOMI16	0,750	0,765	**0,806**	0,749
KOMI17	0,619	0,684	**0,714**	0,639
KOMI18	0,647	0,678	**0,728**	0,706

Sumber: Data primer diolah, 2026. KOM = kompetensi; LIN = lingkungan kerja; KOMI = komitmen organisasional; KIN = kinerja pegawai

Tabel 9. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Loading	AVE	Alpha	CR
Kompetensi	0,745–0,832	0,640	0,906	0,926
Lingkungan kerja	0,720–0,841	0,636	0,885	0,913
Komitmen org.	0,709–0,827	0,572	0,956	0,960
Kinerja pegawai	0,740–0,854	0,657	0,895	0,920

Sumber: Data primer diolah, 2026. CR = composite reliability

4. Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

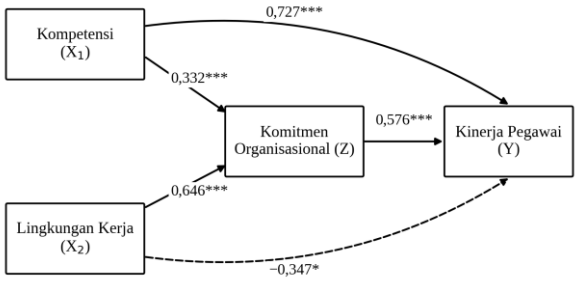
Sebelum dibahas, perlu dicatat bahwa seluruh koefisien jalur dihitung dari data persepsi 80 responden dan diuji dengan *bootstrapping*. Dengan jumlah responden yang sama dengan populasi, hasil penelitian menggambarkan kondisi pegawai Kantor Kecamatan Semarang Utara dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke instansi lain.

Nilai R^2 komitmen organisasional sebesar 0,912 dan kinerja pegawai sebesar 0,914. Artinya, kompetensi dan lingkungan kerja menjelaskan 91,2% variasi komitmen organisasional, sedangkan kompetensi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional bersama-sama menjelaskan 91,4% variasi kinerja pegawai; sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk kategori kuat, meskipun perlu dicermati bahwa seluruh variabel diukur dari persepsi responden yang sama. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 10 dan Gambar 2.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Jalur	β	t	p	Hasil
H1	$X_1 \rightarrow Z$	0,332	3,219	0,001	Diterima
H2	$X_2 \rightarrow Z$	0,646	6,455	0,000	Diterima
H3	$X_1 \rightarrow Y$	0,727	6,361	0,000	Diterima
H4	$X_2 \rightarrow Y$	−0,347	2,168	0,031	Ditolak
H5	$Z \rightarrow Y$	0,576	3,583	0,000	Diterima
H6	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,191	2,930	0,004	Diterima
H7	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,372	2,641	0,009	Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 3.0, 2026



Gambar 2. Hasil Koefisien Jalur

Keterangan: *** p < 0,01; * p < 0,05; garis putus-putus menunjukkan pengaruh negatif.

Pada pengaruh langsung, kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (β = 0,332; t = 3,219; *p* = 0,001) sehingga H1 diterima. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen

organisasional (β = 0,646; t = 6,455; *p* = 0,000) sehingga H2 diterima. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja (β = 0,727; t = 6,361; *p* = 0,000) sehingga H3 diterima. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi arahnya negatif (β = −0,347; t = 2,168; *p* = 0,031), sehingga H4 ditolak. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja (β = 0,576; t = 3,583; *p* = 0,000) sehingga H5 diterima.

Pada pengaruh tidak langsung, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasional (β = 0,191; t = 2,930; *p* = 0,004) sehingga H6 diterima, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasional (β = 0,372; t = 2,641; *p* = 0,009) sehingga H7 diterima. Nilai pengaruh tidak langsung tersebut sama dengan hasil kali koefisien jalur pembentuknya (0,332 × 0,576 dan 0,646 × 0,576).

Apabila pengaruh langsung dan tidak langsung dijumlahkan, pengaruh total kompetensi terhadap kinerja adalah 0,727 + 0,191 = 0,918, sedangkan pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja adalah −0,347 + 0,372 = 0,025. Kompetensi dengan demikian merupakan prediktor kinerja yang paling dominan, sementara lingkungan kerja pada model ini hampir tidak berpengaruh secara total karena efek negatif langsungnya diimbangi efek positif melalui komitmen.

Dari sisi besaran, urutan kekuatan pengaruh langsung terhadap kinerja adalah kompetensi (0,727), komitmen organisasional (0,576), dan lingkungan kerja (−0,347). Terhadap komitmen organisasional, lingkungan kerja (0,646) lebih kuat daripada kompetensi (0,332). Perbedaan peran ini menunjukkan bahwa kompetensi berfungsi terutama sebagai penentu langsung kinerja, sedangkan lingkungan kerja berfungsi terutama sebagai pembentuk komitmen.

Secara ringkas, hasil pengujian menunjukkan bahwa model yang diusulkan didukung sebagian. Enam hipotesis diterima dengan arah sesuai prediksi, sedangkan satu hipotesis, yaitu pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja, menunjukkan arah yang berlawanan. Seluruh jalur yang melibatkan komitmen organisasional signifikan, sehingga komitmen menjadi mata rantai yang menghubungkan faktor-faktor yang dapat dikelola organisasi dengan kinerja pegawai. Pembahasan berikut menguraikan setiap temuan dengan mengaitkannya pada teori dan penelitian terdahulu.

Pembahasan

Kompetensi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional (H1 dan H2)

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (β = 0,332; *p* = 0,001). Pegawai yang merasa mampu menjalankan pekerjaan cenderung memiliki keterikatan dan rasa tanggung jawab yang lebih kuat terhadap organisasi, sejalan dengan Meyer dan Allen (1991). Skor kompetensi yang berada pada kategori baik (3,81) menunjukkan bahwa pegawai menilai dirinya cukup mampu, dan kemampuan itu berkaitan dengan loyalitas untuk tetap berkontribusi. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien yang lebih besar (β = 0,646; *p* = 0,000), sehingga lingkungan kerja merupakan penentu komitmen yang paling kuat dalam model. Hal ini konsisten dengan *Social Exchange Theory*: kondisi kerja yang bersih, tertata, dan nyaman dibaca pegawai sebagai dukungan organisasi yang perlu dibalas dengan loyalitas (Blau, 1964).

Jika dilihat dari karakteristik responden, mayoritas pegawai berusia 42 tahun ke atas, bermasa kerja lebih dari 20 tahun, dan separuhnya berpendidikan sarjana. Komposisi

ini dapat membantu menjelaskan mengapa komitmen berkelanjutan, yang berkaitan dengan investasi waktu, benefit, dan jaminan hari tua, memperoleh skor yang tinggi pada beberapa butir. Pegawai dengan masa kerja panjang telah banyak berinvestasi pada organisasi sehingga biaya meninggalkannya terasa besar. Di sisi lain, komitmen afektif yang relatif lebih tinggi (3,75) menunjukkan bahwa keterikatan tidak semata-mata bersifat material, tetapi juga mencakup kebanggaan dan rasa memiliki.

Kompetensi terhadap kinerja (H3)

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien terbesar dalam model (β = 0,727; p = 0,000). Temuan ini mendukung pandangan Spencer dan Spencer (1993) bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan sosial, dan perilaku kerja merupakan penentu kinerja unggul, serta sejalan dengan Rusli et al. (2023) dan Syafruddin et al. (2023). Semakin baik kompetensi yang dimiliki, semakin optimal hasil kerja yang dicapai. Dengan kompetensi pegawai yang berada pada kategori baik, mutu pelayanan di kantor kecamatan dapat ditingkatkan terutama melalui pelatihan yang terencana dan pemanfaatan pengalaman kerja pegawai yang relatif panjang.

Lingkungan kerja terhadap kinerja (H4)

Lingkungan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja (β = −0,347; p = 0,031), sehingga H4 yang memprediksi pengaruh positif ditolak. Temuan ini berbeda dengan Febrian et al. (2023) yang melaporkan pengaruh positif, dan juga berbeda dengan Mijaya dan Susanti (2023) serta Taengetan et al. (2023) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Hasil ini perlu dibaca hati-hati. Secara deskriptif lingkungan kerja dinilai baik (3,73), tetapi butir ventilasi dan sirkulasi udara serta kebersihan dan kerapian memperoleh skor terendah. Hal ini sejalan dengan observasi peneliti yang menemukan sejumlah kendala, yaitu keterbatasan pendingin udara atau kipas angin pada sebagian ruangan, bau sampah yang belum segera diangkut, toilet yang kurang terjaga kebersihannya, tata ruang yang kurang tertata, serta hubungan kerja antarpegawai yang kurang harmonis. Kondisi tersebut dapat mengurangi kenyamanan, konsentrasi, dan semangat kerja sehingga berdampak pada penurunan produktivitas.

Selain itu, tingginya korelasi antarkonstruk pada model, sebagaimana tampak pada *cross loading*, memungkinkan terjadinya efek penekanan (*suppression*) pada jalur langsung setelah komitmen organisasional dikendalikan. Perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu juga dapat disebabkan oleh perbedaan kondisi lingkungan kerja, karakteristik organisasi, dan fasilitas pendukung pada masing-masing objek. Penjelasan ini masih bersifat dugaan dan perlu diuji pada penelitian lanjutan.

Komitmen organisasional terhadap kinerja (H5)

Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (β = 0,576; p = 0,000). Pegawai yang loyal dan merasa bertanggung jawab secara moral terhadap organisasi cenderung bekerja disiplin dan mandiri dengan pengawasan minimal. Hal ini tercermin dari butir kinerja yang memiliki *loading* tertinggi, yaitu bekerja mandiri tanpa banyak pengawasan (0,854), serta sejalan dengan Lestariningsih dan Rismawati (2024). Hasil ini menguatkan bahwa keterikatan pegawai merupakan modal penting kinerja pelayanan publik.

Peran mediasi komitmen organisasional (H6 dan H7)

Komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja (β = 0,191; *p* = 0,004) dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja (β = 0,372; *p* = 0,009). Pada kompetensi, pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama positif, sehingga kompetensi meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui komitmen. Pada lingkungan kerja, pengaruh langsung negatif sedangkan pengaruh tidak langsung positif; jumlah keduanya (−0,347 + 0,372 = 0,025) mendekati nol. Pola ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja baru berkontribusi positif terhadap kinerja apabila lebih dahulu mampu menumbuhkan komitmen pegawai. Temuan ini sejalan dengan kerangka mediasi komitmen yang digunakan oleh Komunitas dan Syarifuddin (2023) serta Lotte et al. (2026), dan memperkuat argumen *Social Exchange Theory* bahwa pertukaran sosial bekerja melalui keterikatan psikologis pegawai.

Implikasi terhadap teori dan penelitian terdahulu

Temuan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui komitmen, memperkuat bukti dari Rusli et al. (2023), Syafruddin et al. (2023), dan kajian mediasi oleh Nurachman et al. (2025) serta Victhori et al. (2025). Sebaliknya, hasil mengenai lingkungan kerja menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap kinerja tidak dapat dipahami hanya melalui jalur langsung. Perbedaan hasil antarpenelitian mengenai lingkungan kerja yang dilaporkan sebelumnya dapat dipahami sebagai konsekuensi dari ada atau tidaknya mekanisme perantara seperti komitmen yang dikendalikan dalam model.

Catatan interpretasi

Seluruh variabel diukur dari persepsi responden yang sama pada satu waktu, sehingga hubungan yang ditemukan merupakan asosiasi statistik dan bukan bukti kausal murni. Nilai R^2 yang sangat tinggi serta *cross loading* yang besar pada sebagian butir menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam model saling berkorelasi kuat. Oleh karena itu, besaran koefisien jalur, terutama jalur negatif lingkungan kerja terhadap kinerja, sebaiknya ditafsirkan sebagai indikasi yang memerlukan konfirmasi, bukan sebagai kepastian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa (1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional; (3) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) lingkungan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (5) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; serta (6) dan (7) komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Enam dari tujuh hipotesis diterima, sedangkan H4 ditolak karena arah pengaruhnya negatif.

Implikasi teoretis

Hasil penelitian mendukung *Social Exchange Theory* dan menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan mekanisme perantara yang membantu menjelaskan ketidakkonsistenan temuan terdahulu, khususnya mengenai lingkungan kerja yang pengaruh langsungnya tidak searah dengan pengaruh tidak langsungnya. Penelitian

ini juga memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia pada pelayanan publik tingkat kecamatan.

Rekomendasi bagi penelitian lanjutan

Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal atau sumber data ganda, misalnya menggabungkan penilaian atasan atau capaian kegiatan dengan persepsi pegawai, untuk mengurangi bias persepsi tunggal. Pengujian efek moderasi, misalnya masa kerja atau tingkat pendidikan, juga dapat menjelaskan mengapa pengaruh lingkungan kerja berbeda antarkelompok pegawai.

Kontribusi penelitian

Penelitian ini memberikan bukti empiris dari sektor publik tingkat kecamatan, yang jarang diteliti dibandingkan sektor swasta, dengan menguji dua jalur mediasi secara bersamaan dalam satu model. Penggunaan sensus terhadap seluruh pegawai menghindari bias pemilihan sampel, dan pelengkapan data kuesioner dengan observasi serta dokumentasi memungkinkan temuan statistik dihubungkan dengan kondisi nyata di lapangan.

Implikasi manajerial

Pertama, manajemen perlu terus mengembangkan kompetensi pegawai melalui pelatihan terencana yang mencakup keterampilan teknis, komunikasi, kerja sama, dan pemecahan masalah. Kedua, kualitas lingkungan kerja perlu dibenahi, terutama pendingin udara atau kipas angin, kebersihan toilet dan pengelolaan sampah, penataan ruang, serta keharmonisan hubungan kerja. Ketiga, komitmen organisasional perlu diperkuat melalui penghargaan yang sesuai dengan kinerja, lingkungan kerja yang saling mendukung, dan kesamaan tujuan antara pegawai dan organisasi. Keempat, temuan ini dapat menjadi dasar kebijakan peningkatan mutu pelayanan publik yang lebih cepat, tepat, dan profesional.

Saran praktis

Berdasarkan hasil penelitian, kantor kecamatan dapat memprioritaskan langkah berikut. Pertama, menyusun rencana pelatihan tahunan yang dikaitkan dengan kegiatan yang realisasinya masih rendah, misalnya penyediaan administrasi pelaksanaan tugas ASN, agar peningkatan kompetensi langsung berdampak pada capaian program. Kedua, memperbaiki fasilitas fisik yang paling dirasakan kurang, yaitu ventilasi dan sirkulasi udara, kebersihan dan kerapian ruangan, serta pengangkutan sampah yang tepat waktu. Ketiga, membangun kegiatan kebersamaan dan komunikasi antarpegawai karena hubungan kerja dengan tim merupakan butir kinerja dengan skor terendah. Keempat, memperkuat komitmen normatif dan afektif, misalnya melalui penghargaan atas prestasi dan keterlibatan pegawai dalam penyusunan program, sebab komitmen berkelanjutan saat ini lebih banyak ditopang oleh benefit yang diterima.

Keterbatasan dan agenda penelitian mendatang

Penelitian dilakukan pada satu kantor kecamatan dengan data persepsi dari kuesioner sehingga generalisasi terbatas dan subjektivitas jawaban tidak dapat dihindari. Variabel yang diteliti juga terbatas pada empat konstruk, dan validitas diskriminan masih perlu diperkuat, misalnya dengan uji HTMT. Penelitian berikutnya disarankan menambahkan variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja, memperluas objek ke instansi pemerintah lain, serta menggunakan metode campuran agar jalur negatif lingkungan kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Febrian, Y., Abidin, Z., & Wahyulina, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Mataram. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship), 4*(2), 99–105. https://doi.org/10.29303/alexandria.v4i2.472

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (Edisi 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunawan, I., Sutadji, H., & Resmawan, E. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dinas. *Journal Administrative Reform, 2*(2), 13.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597–606. https://doi.org/10.1086/222355

Kasmir. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (Teori dan praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.

Komunitas, A., & Syarifuddin, T. (2023). The mediating effect of organizational commitment on the relationship between competence, work environment, and employee performance. *Tamansiswa Management Journal International, 11*(1), 85–98.

Lestariningsih, M., & Rismawati, R. (2024). The important role of organizational commitment, competency and work capability in improving employee performance. *Innovation Business Management and Accounting Journal, 3*(1), 1–11. https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.001

Lotte, L. N. A., Soemadi, L., Rosalia, B., & Tahoba, M. (2026). The role of organizational commitment in mediating the effects of job promotion and the work environment on employee performance. *Advances in Economics & Financial Studies, 4*(3), 251–272.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Mardiasmo. (2021). *Akuntansi sektor publik* (Edisi terbaru). Andi Offset.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mijaya, R., & Susanti, F. (2023). Pengaruh stres kerja, komunikasi internal dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar. *Journal Economina, 2*(2).

Moeheriono. (2014). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi* (Edisi revisi). Rajawali Pers.

Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.

Nurachman, A., Sugiono, E., & Efendi, S. (2025). The role of organisational commitment as a mediating variable between job competence and employee performance. *International Journal of Social Science, 5*(4), 487–496. https://doi.org/10.53625/ijss.v5i4.11902

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rusli, M., Idris, M., & Asri, A. (2023). Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Gowa. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO, 5*(1), 24–31. https://doi.org/10.37476/massaro.v5i1.1677

Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syafruddin, A., Saleh, M. Y., & Remmang, H. (2023). Pengaruh keadilan organisasional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Indonesian Journal of Business and Management, 5*(2), 354–359. https://doi.org/10.35965/jbm.v5i2.2650

Taengetan, E., Tewal, B., & Walangitan, M. D. (2023). The influence of leadership, motivation and work environment on employee performance at the Personnel Agency and Human Resource Development in Talaud Islands Regency. *Jurnal EMBA, 11*(4), 567–579.

Victhori, I., Jimad, H., & Mardiana, N. (2025). The influence of competence on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. *Journal of Global Economics, Management and Business Research, 17*(3), 437–448. https://doi.org/10.56557/jgembr/2025/v17i39965

Wibowo. (2023). *Manajemen kinerja* (Edisi keenam). PT RajaGrafindo Persada.

Yulanda, S., Hermawan, D. J., Aprilia, T., & Haidiputri, N. (2023). Pengaruh motivasi, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Probolinggo. *Jumad, 1*(3), 401–410

.