



## Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Rina Mutiara<sup>1</sup>, Novi Fitria Hermiati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pelita Bangsa, Indonesia

E-mail: [rinamta989@gmail.com](mailto:rinamta989@gmail.com), [novi\\_fitria@pelitabangsa.ac.id](mailto:novi_fitria@pelitabangsa.ac.id)

| Article Info   | Abstract   |
|--|--|
| <b>Article History</b><br>Received: 2023-05-22<br>Revised: 2023-06-15<br>Published: 2023-07-02   | <p>A private or government organization really needs quality human resources and has maximum performance to drive the wheels of the organization. The problem that occurs is the decline in the performance of Human Resources (HR) which causes these government agencies to be unable to provide the best service for the community. Then he still feels uncomfortable and the level of communication that is still low is very influential in work efficiency in an agency, which has an impact on employee absenteeism, decreased motivation and performance and lost productivity. The method used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) analysis using Lisrel software version 8.80. Saturated sample technique or total sampling is the method used in this study and the number of research samples is 82 employees. The results of this study prove that: 1) The non-physical work environment and organizational commitment both substantially and simultaneously have an influence on job satisfaction. 2) the non-physical work environment has no effect on performance. 3) Organizational commitment significantly influences performance. 4) Job satisfaction influences performance. 5) Job satisfaction can be said to be an intervening variable because the value of the indirect effect of each variable is greater than the direct effect.</p>   |
| <b>Keywords:</b><br><i>Non-Physical Work Environment;</i><br><i>Organizational Commitment;</i><br><i>Job Satisfaction;</i><br><i>Employee Performance.</i> |  |
| <b>Artikel Info</b>  | <b>Abstrak</b>   |
| <b>Sejarah Artikel</b><br>Diterima: 2023-05-22<br>Direvisi: 2023-06-15<br>Dipublikasi: 2023-07-02  | <p>Sebuah organisasi swasta ataupun pemerintahan perlu adanya sumber daya manusia berkualitas dan mempunyai kinerja maksimal guna mengemudikan roda organisasinya. Permasalahan yang terjadi yaitu menurunnya kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang menyebabkan instansi pemerintahan tersebut tidak mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Kemudian masih dirasakannya ketidaknyamanan serta tingkat komunikasi yang masih rendah sangat berpengaruh dalam efisiensi kerja pada sebuah instansi, yang mana berdampak pada ketidakhadiran pegawai, adanya penurunan motivasi dan kinerja serta hilangnya produktivitas. Metode yang dipakai untuk melakukan penelitian ini yaitu menggunakan Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Lisrel versi 8.80. Teknik sampel jenuh atau total sampling adalah metode yang dipakai dalam penelitian ini serta dengan jumlah sampel penelitian yaitu sebanyak 82 orang pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: 1) Lingkungan Kerja non fisik dan komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara substansial maupun simultan. 2) lingkungan kerja non fisik tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja. 3) Komitmen organisasi secara signifikan memberikan pengaruh terhadap kinerja. 4) Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja. 5) Kepuasan Kerja dapat dikatakan variabel intervening disebabkan pengaruh tidak langsung masing-masing variabel nilainya lebih besar dibandingkan pengaruh langsung.</p> |
| <b>Kata kunci:</b><br><i>Lingkungan Kerja Non Fisik;</i><br><i>Komitmen Organisasi;</i><br><i>Kepuasan Kerja;</i><br><i>Kinerja Pegawai.</i>               |  |

### I. PENDAHULUAN

Pada sebuah instansi pemerintahan pasti terdapat banyak permasalahan, masalah yang sering muncul salah satunya yaitu terkait Sumber Daya Manusia yakni adanya penurunan kinerja pegawai yang terjadi oleh banyak faktor sehingga mengakibatkan pula adanya penurunan pelayanan, yang tentunya dapat menjadikan instansi pemerintahan tersebut tidak mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Hal ini didukung oleh pernyataan Badan Kepegawaian

Negara (BKN) menyoroti kinerja dari pegawai instansi pemerintah, dilansir dari (kompas.com, 2022) mengatakan bahwa performa pegawai pemerintahan di Indonesia dianggap cukup rendah bahkan buruk sehingga dapat dikategorikan kualitas kinerja pegawai tersebut kedalam deadwood (kayu mati) dengan kisaran hampir 35% dan yang memiliki kinerja baik hanya berada pada 19,82%.

Global Talent Competitiveness Index (GTCI) pada tahun 2021 sebagai parameter ketersediaan

SDM yang memiliki daya saing juga menyatakan bahwa Indonesia terletak pada ranking ke 65 dari 132 negara. Bukan hanya itu, Government Effectiveness 2021 mengenai pengukuran kualitas pelayanan publik dan SDM aparatur ternyata memperlihatkan pula ternyata Indonesia menduduki ranking ke 73 dari 193 negara. Hal ini memperlihatkan bahwa pemerintah masih harus melakukan pembenahan dan terus memperbaiki diri.

Keberhasilan sumber daya manusia yang baik dalam suatu instansi dapat di pengaruhi pula oleh kepuasan kerja. Adanya penurunan Kinerja yang paling utama dipengaruhi oleh adanya ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini ditunjang oleh survei dari jobstreet.com, yang dilakukan kepada 17,623 responden di bulan oktober awal tahun 2022 terkait kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka. Yang mana survey tersebut memperlihatkan bahwa 73% pegawai mengaku merasa kurang puas terhadap pekerjaan mereka disebabkan berbagai factor (jobstreet.co.id, 2022).

Salah satu penyebab ketidakpuasan salah satunya berasal dari pengaruh lingkungan kerja non fisik. Ketua Pengurus Pusat Perhimpunan Dokter Spesialis Jiwa Dr. Eka Viora SpKJ yang dikutip dari (gaya.tempo.co, n.d.) mengatakan apabila lingkungan kerja tersebut kurang baik, kurang sehat dan juga tidak nyaman tentunya memiliki dampak terhadap tidak hadirnya pegawai, adanya penurunan kinerja dan motivasi serta produktivitas yang semakin menurun. Hal tersebut sejalan dengan survei yang dikutip dari (dataindonesia.id, 2022) laporan survei Growth & Scale Talent Playbook yang dirilis oleh Alpha JWC Ventures, Kearney, dan GRIT. Yang mana survei dilakukan kepada lebih dari 600 pegawai di 6 negara Asia Tenggara. Adapun sekitar 25% bisa mempertimbangkan untuk resign karena ketidaksesuaian dengan visi dan misi serta lingkungan kerja organisasi.

Kantor Desa Bojongmangu sebagai sebuah instansi pemerintahan yang terletak di Kab. Bekasi. Kantor Desa Bojongmangu secara langsung juga memberikan pelayanan terhadap publik. Berdasarkan observasi yang dilakukan terjadinya permasalahan yang ada di Kantor Desa Bojongmangu yaitu masih adanya masalah dilingkungan kerja non fisik yang meliputi factor yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja non fisik yakni dukungan dan perhatian pemimpin, minimnya koordinasi antar pegawai, masih kurangnya komunikasi. Komunikasi yang kurang antar atasan dengan bawahan tersebut

sebagai masalah yang masih terjadi hingga kini. Yang mana disebabkan dari kurangnya interaksi antar pegawai yang mencakup komunikasi yang minim sehingga akan berdampak kedalam produktifitas kerja dalam sebuah instansi. selain itu, selaras dengan data yang ada dilapangan memperlihatkan adanya fenomena yang ada di Kantor Desa Bojongmangu yakni terdapat indikasi yang membuat turunnya komitmen organisasi. Indikasi menurunnya komitmen bisa dilihat dari dengan adanya catatan mengenai beberapa pegawai yang sering terlambat masuk kerja, pergi saat jam kerja dan sedikit banyaknya terdapat pegawai yang ingin mengundurkan diri dari instansi. Dari penjelasan yang ada, peneliti mengindikasikan bahwa Pegawai kantor Desa Bojongmangu terindikasi kurangnya memiliki komitmen organisasi.

Berdasarkan hasil observasi di atas bahwa terjadinya penurunan kinerja di Kantor Desa Bojongmangu disebabkan oleh lingkungan kerja non fisik, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja yang kurang baik. Dapat dilihat dari data penurunan pada kinerja Pegawai kantor Desa Bojongmangu sebagai berikut:



**Gambar 1.** Grafik Kinerja Pegawai Kantor Desa Bojongmangu Tahun 2022 (Sumber: Data Kepegawaian Desa Bojongmangu)

## II. METODE PENELITIAN

Populasi yang dipakai dipenelitian ini yaitu seluruh pegawai kantor Desa Bojongmangu. Metode kuantitatif adalah metode yang dipakai didalam penelitian ini dimana metode tersebut digunakan untuk menguji sebuah teori atau menjelaskan statistik untuk dapat membuktikan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Sampel yang diambil oleh penulis yaitu pegawai Kantor Desa Bojongmangu. Penelitian ini mengambil sampel yakni seluruh populasi dijadikan sebagai responden yakni banyaknya 82 orang dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau total sampling disebabkan populasi dianggap kecil. Yang kemudian nantinya pengambilan sampel ini akan diolah menggunakan

metode SEM dengan alternative aplikasi Lisrel versi 8.80.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menguji spekulasi penelitian ini digunakan sebuah strategi structural menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan aplikasi Lisrel Versi 8.80 untuk membantu peneliti dalam menjawab beberapa dimensi dengan mengukur beberapa indikator dari sebuah konsep dan menilai pengaruh atau derajat yang berhubungan antara faktor yang telah ditetapkan dimensinya. Maka dari itu, Untuk melakukan uji masing-masing indikator didalam variabel, sehingga diadakanlah uji GOF, kriteria goodness of fit yang akan digunakan untuk menilai sesuai atau tidaknya model dalam penelitian ini. Kecocokan sebuah model akan dilihat dengan menggunakan beberapa kriteria, antara lain: Model dianggap baik apabila nilai RMSEA-nya mendekati 1, dan model yang fit juga ditunjukkan dengan nilai GFI dan AGFI yang harus mendekati 1.

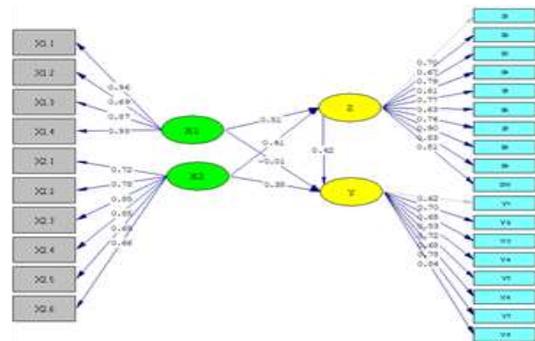
**Tabel 1.** Ukuran Kesesuaian Model Pengukuran Full Variabel

| Variabel                   | Goodness of Fit               | Ukuran yang diharapkan | Hasil Estimasi | Kesimpulan   |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------|--------------|
| Lingkungan Kerja Non Fisik | <b>Ukuran Absolute Fit</b>    |                        |                |              |
|                            | GFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
|                            | RMSEA                         | <0.06                  | 0.00           | Good Fit     |
|                            | <b>Ukuran Incremental Fit</b> |                        |                |              |
|                            | NNFI                          | >0.90                  | 1.01           | Good Fit     |
|                            | NFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
|                            | AGFI                          | >0.90                  | 0.97           | Good Fit     |
|                            | RFI                           | >0.90                  | 0.99           | Good Fit     |
|                            | IFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
|                            | CFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
| Komitmen Organisasi        | <b>Ukuran Absolute Fit</b>    |                        |                |              |
|                            | GFI                           | >0.90                  | 0.97           | Good Fit     |
|                            | RMSEA                         | <0.06                  | 0.02           | Good Fit     |
|                            | <b>Ukuran Incremental Fit</b> |                        |                |              |
|                            | NNFI                          | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
|                            | NFI                           | >0.90                  | 0.98           | Good Fit     |
|                            | AGFI                          | >0.90                  | 0.92           | Good Fit     |
|                            | RFI                           | >0.90                  | 0.96           | Good Fit     |
|                            | IFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
|                            | CFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |
| Kepuasan Kerja             | <b>Ukuran Absolute Fit</b>    |                        |                |              |
|                            | GFI                           | >0.90                  | 0.89           | Marginal Fit |
|                            | RMSEA                         | <0.06                  | 0.03           | Good Fit     |
|                            | <b>Ukuran Incremental Fit</b> |                        |                |              |
|                            | NNFI                          | >0.90                  | 0.97           | Good Fit     |
|                            | NFI                           | >0.90                  | 0.95           | Good Fit     |
|                            | AGFI                          | >0.90                  | 0.81           | Marginal Fit |
|                            | RFI                           | >0.90                  | 0.93           | Good Fit     |
|                            | IFI                           | >0.90                  | 0.98           | Good Fit     |
|                            | CFI                           | >0.90                  | 0.98           | Good Fit     |
| Kinerja Pegawai            | <b>Ukuran Absolute Fit</b>    |                        |                |              |
|                            | GFI                           | >0.90                  | 0.97           | Good Fit     |
|                            | RMSEA                         | <0.06                  | 0.01           | Good Fit     |
|                            | <b>Ukuran Incremental Fit</b> |                        |                |              |
|                            | NNFI                          | >0.90                  | 1.01           | Good Fit     |
|                            | NFI                           | >0.90                  | 0.99           | Good Fit     |
|                            | AGFI                          | >0.90                  | 0.92           | Good Fit     |
|                            | RFI                           | >0.90                  | 0.97           | Good Fit     |
|                            | IFI                           | >0.90                  | 1.01           | Good Fit     |
|                            | CFI                           | >0.90                  | 1.00           | Good Fit     |

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil RMSEA, GFI, NFI, NNFI, IFI dengan nilai yang termasuk kedalam kategori yang cukup bagus dan penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap kuesioner yang ada dalam variabel Lingkungan kerja non fisik tersebut memenuhi kriteria sebagai indikator dalam uji GOF. Begitu pula variabel lainnya yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang masing-masing uji GOF-nya dikategorikan layak dan baik.

#### 1. Uji Validitas

Dilakukannya uji validitas guna melihat ukuran valid atau tidaknya sebuah item kuesioner. Jika pertanyaan dalam kuesioner bisa menggambarkan suatu hal yang akan diukur juga oleh kuesioner tersebut maka kuesioner dapat disebut valid. Dengan adanya catatan bahwa item kuesioner dianggap valid jika berkorelasi dengan skor total dalam r hitung lebih besar dari r tabel, begitu pula sebaliknya item kuesioner yang tidak berkorelasi dengan skor total dalam kecilnya nilai r hitung dibandingkan r tabel dianggap tidak valid. Kriteria untuk melakukan uji validitas dalam lisrel 8.8 didasarkan pada nilai loading faktor. Item kuesioner secara umum dianggap valid apabila nilai loading faktor lebih besar dari 0,50. Selain itu, Sugiyono juga menyatakan bahwa indikator atau konstruk dikatakan valid atau signifikan apabila grafik dalam output diagram path dari lisrel menunjukkan garis berwarna hitam dan terlihat adanya hubungan yang tidak signifikan apabila output menunjukkan garis warna merah. Hasil estimasi uji validitas disajikan dalam gambar berikut:



**Gambar 2.** Full Model

Berdasarkan data tersebut yang telah dilakukan modifikasi dengan membuang indikator kuesioner yang kurang dari 0,50, yang mana dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas memperlihatkan bahwa masing-masing indikator kuesioner pada masing-

masing memiliki muatan loading factor-nya lebih besar dari 0,50, maka disimpulkanlah bahwa temuan uji validitas dapat dikatakan valid sebagai alat ukur pada masing-masing variabel latennya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan guna mengetahui konsisten atau tidaknya sebuah pengukuran yang dilakukan. Apabila masing-masing indikator memiliki tingkat kekonsistenan yang tinggi untuk dapat menggambarkan konstruk latennya, maka bisa disebutkan bahwa reliabilitasnya juga tinggi. Item indikator bisa disebut reliabel apabila memenuhi  $CR > 0,70$  dan  $VE > 0,50$ . Tabel berikut menjelaskan hasil Uji reliabilitas.

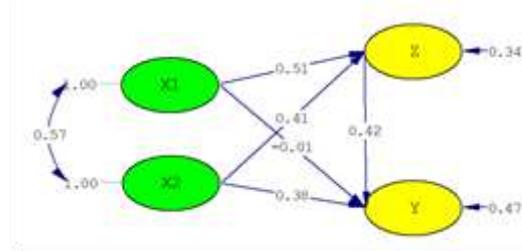
**Tabel 2.** Uji Reliabilitas Variabel

| Variabel                   | Construct Reliability (CR) >0,70 | Varian Ekstracted (VE) >0,50 | Kesimpulan |
|----------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------|
| Lingkungan Kerja Non Fisik | 0,93                             | 0,71                         | Reliabel   |
| Komitmen Organisasi        | 0,88                             | 0,57                         | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja             | 0,93                             | 0,60                         | Reliabel   |
| Kinerja Pegawai            | 0,90                             | 0,53                         | Reliabel   |

Dengan melihat tabel diatas menunjukkan bahwa reliabilitas model pengukurannya dibuktikan dari nilai  $CR > 0,70$  dan  $VE > 0,50$  bagi seluruh dimensi dan variabel, maka dari itu penulis menyimpulkan bahwa semua dimensi dan indicator dikatakan valid dan andal untuk mengukur variabel kinerja.

## 3. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan level signifikansi yaitu 5% dengan persamaan ( $df = n-k$ ) ( $df = 82-4 = 78$ ) maka nilai t table adalah 1,99085. Selain itu, dibantu pula oleh hasil output diagram dari LISREL yang apabila sebuah garis yang menunjukkan hubungan antara variabel berwarna merah, maka hubungan tersebut dikatakan tidak signifikan, hubungan dikatakan signifikan apabila menunjukkan sebuah garis berwarna hitam.



**Gambar 3.** Structural Model Estimates Standardized Solution

Structural Equations

$$Z = 0.51 \cdot X1 + 0.41 \cdot X2, \text{ Errorvar.} = 0.34, R^2 = 0.66$$

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| (0.12) | (0.11) | (0.10) |
| 4.35   | 3.70   | 3.31   |

$$Y = 0.42 \cdot Z - 0.01 \cdot X1 + 0.38 \cdot X2, \text{ Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.53$$

|        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|
| (0.18) | (0.13) | (0.14) | (0.14) |
| 2.37   | -0.084 | 2.62   | 2.89   |

**Gambar 4.** Structural Equations

## 4. Uji Statistik T

Digunakannya Uji statistik T bertujuan guna untuk menggambarkan masing-masing variabel independen signifikan atau tidaknya terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansinya yaitu 5%. Syaratnya saat t-hitung lebih besar dari t-tabel, maka variable independen dapat disebutkan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen dan begitu pula sebaliknya.

**Hipotesis pertama:** Bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) menghasilkan nilai t hitung yaitu 4,35. Disebabkan besarnya nilai t hitung daripada nilai t tabel ( $4,35 > 1,99$ ) maka bisa disimpulkan yakni variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) memiliki pengaruh secara substansial terhadap variabel Kepuasan kerja (Z). Bukti tersebut memperlihatkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) yang sesuai akan mengakibatkan meningkatnya Kepuasan Kerja Pegawai, sedangkan penurunan Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) akan mengakibatkan menurunnya Kepuasan Kerja Pegawai. sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 valid.

**Hipotesis kedua:** Bahwa pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai t hitung yaitu 3,70. Disebabkan besarnya nilai t hitung dibanding nilai t tabel ( $3,70 > 1,99$ ) maka bisa disimpulkan bahwa variable Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh secara substansial ke variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Z). Hal ini membuktikan bahwa apabila Komitmen Organisasi (X2) meningkat maka akan mengakibatkan

meningkatnya Kepuasan Kerja Pegawai, sedangkan penurunan Komitmen Organisasi (X2) akan dapat mengakibatkan menurunnya Kepuasan Kerja Pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 valid.

**Hipotesis ketiga:** Bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan besaran t hitung yaitu -0,084. Disebabkan kecilnya nilai t hitung dibanding nilai t tabel (-0,084 < 1,99) yang mana bisa diambil kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) tidak memiliki pengaruh secara substansial bagi variabel Kinerja Pegawai (Y). Hipotesis 3 invalid.

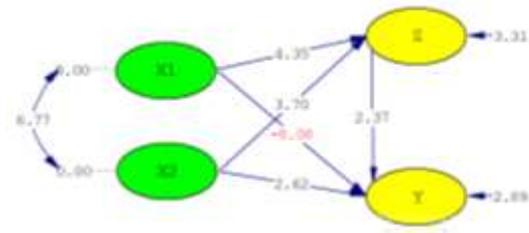
**Hipotesis Keempat:** Bahwa pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) Nilai t hitungnya yaitu 2,62. Disebabkan nilai t hitung-nya lebih tinggi dari t tabel (2,62 > 1,99) sehingga penulis simpulkan yakni variable Komitmen Organisasi (X2) mempunyai pengaruh secara substansial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sehingga dapat juga dikatakan bahwa bila Komitmen Organisasi (X2) bertambah jadi akan mengakibatkan Kinerja Pegawai pun bertambah, sedangkan penurunan Komitmen Organisasi (X2) akan dapat mengakibatkan menurunnya Kinerja Pegawai. Maka Hipotesis 4 valid.

**Hipotesis Kelima:** Bahwa pada pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan besaran t hitung yaitu 2,37. Dikarenakan besarnya nilai t hitung dibanding nilai t tabel (2,37 > 1,99) yang mana disimpulkan bahwa variable Kepuasan Kerja Pegawai (Z) berpengaruh secara substansial terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Maka Hipotesis 5 Valid.

**Hipotesis Keenam:** Bahwa pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z) dengan Nilai t hitung yaitu 3,31. Disebabkan besarnya nilai t hitung daripada nilai t tabel (3,31 > 2,48) yang mana dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z). Hipotesis 6 Valid.

**Hipotesis Ketujuh:** Bahwa pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) serta komitmen organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Nilai t hitung yaitu 2,89. Dikarenakan besarnya nilai t hitung daripada nilai t tabel (2,89 > 2,48) sehingga dikatakan bahwa variable Ling-

kungan Kerja Non Fisik (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja Pegawai (Z) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Maka Hipotesis 7 Valid.



Gambar 6. Structural Model Estimates T-Values

### 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 3. Besaran Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

| Variabel  | Langsung (L) Terhadap Kinerja Pegawai | Tidak Langsung (TL) Melalui Media Kepuasan Kerja | Kesimpulan            |
|---|---------------------------------------|--|-----------------------|
| Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai | $(-0,01)^2 \times 100\% = 0,01\%$     | $(0,51 \times 0,42) \times 100\% = 21,42\%$      | TL < L<br>(Mediating) |
| Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai        | $(0,38)^2 \times 100\% = 14,44\%$     | $(0,41 \times 0,42) \times 100\% = 17,22\%$      | TL > L<br>(Mediating) |

a) Pengaruh langsung dan tidak langsung antara Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai

- 1) Pengaruh langsung Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai adalah bernilai  $(-0,01)^2 \times 100\% = 0,01\%$
- 2) Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yaitu  $(0,51 \times 0,42) \times 100\% = 21,42\%$
- 3) Berdasarkan persentase diatas, nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung sehingga disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik yang nyaman bisa membuat kinerja pegawai meningkat, baik langsung ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, variabel kepuasan kerja dianggap merupakan

variabel intervening antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

b) Pengaruh langsung dan tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

- 1) Pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yakni  $(0,38)2 \times 100\% = 14,44\%$
- 2) Pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui media Kepuasan Kerja yaitu  $(0,41 \times 0,42) \times 100\% = 17,22\%$
- 3) Berdasarkan presentase diatas, nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa Kepuasan Kerja bisa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui media Kepuasan Kerja, sehingga Variable Kepuasan Kerja dapat dikatakan variable mediating.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Sesuai paparan pembahasan yang sudah dipaparkan sehingga disimpulkanlah bahwa Lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi secara substansial/partial maupun simultan memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja non fisik tidak memberikan pengaruh secara substansial terhadap kinerja pegawai, tetapi komitmen organisasi berpengaruh secara substansial dan simultan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari uji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai variabel intervening disebabkan besaran pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding pengaruh langsung.

##### B. Saran

Dalam proses penelitian ini tentunya banyak keterbatasan, kekurangan, kelemahan serta ketidaksempurnaan peneliti dalam melakukan proses penelitian yang mana hal tersebut tentunya harus lebih diperhatikan lagi untuk peneliti-peneliti selanjutnya agar lebih menyempurnakan penelitiannya.

Sedikitnya responden penelitian yang mana hanya difokuskan dalam objek lingkup kecil sehingga masih kurang spesifik dalam menggambarkan pengaruh variabel yang terjadi.

Disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat dilakukan pada objek dan populasi yang berbeda serta lebih luas dari penelitian ini sehingga dapat lebih spesifik menggambarkan pengaruh antar variabel yang terjadi.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Dewi, S. A., Listyorini, S., Bisnis, D. A., & Diponegoro, U. (2022). *Pengaruh Kompensasi Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. KAI (Persero) Daop 4 Semarang) Pendahuluan*. 11(4), 830-838.
- Dwipayana, I., & Dewi, A. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada PT. Karang Bali Asli Tur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3), 252143.
- Jobstreet.Co.Id. (2022). *73% Karyawan Tidak Puas Dengan Pekerjaan Mereka*. Jobstreet.Co.Id. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/plan-your-career/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>
- Kompas.Com. (2022). *35 Persen Asn Masuk Kategori Pemalas Selama Wfh, Lantas Apa Sanksinya?* Kompas.Com. <https://www.kompas.com/tren/read/2022/07/23/113000065/35-persen-asn-masuk-kategori-pemalas-selama-wfh-lantas-apa-sanksinya->
- Priyatin, P., & Helmy, I. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Person-Job Fit Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 4(2), 233-241. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i2.93>
- Putra, E., & Zabaldi, N. F. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Kota Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics And Business Review)*, 13(1), 21-30.
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis*

- Kreatif*, 2(1), 124–135.  
<https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Saranga, R. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Work-Life Balance Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT. Prasetia Dwidharma Kantor Makasar). *Ekonomi Dan Bisnis*.
- Sari, K. D. C. (2020). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perawat Puskesmas Rawat Inap Di Kota Semarang). *J-Lee - Journal of Law, English, And Economics*, 1(1), 82–105.  
<https://doi.org/10.35960/j-lee.v1i1.509>
- Sou, E. F., & Wibowo, D. H. (2022). Korelasi Antara Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Kontrak. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(7), 7021–7030.
- Suroso, I. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Export Final Product Pada PT. Aneka Bumi Pratama Palembang. *Jurnal Ekobis*, 2(1).  
<https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Yonda, U., & Putri, S. H. (2018). Pengaruh Work-Life Balance Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Jibeka*, 11(1), 77–85.