

KUALITAS LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *EMPLOYEE COLLABORATION* SEBAGAI VARIABLE MEDIASI

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM 20402400386**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**KUALITAS LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA DENGAN *EMPLOYEE COLLABORATION* SEBAGAI
VARIABLE MEDIASI**

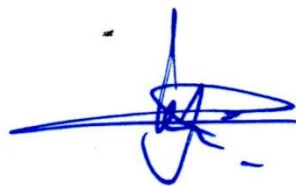
Disusun oleh :
AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM 20402400386

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 9 Juli 2025

Pembimbing



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

LEMBAR PENGUJIAN

**KUALITAS LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN *EMPLOYEE*
COLLABORATION SEBAGAI VARIABLE MEDIASI**

Disusun oleh :
AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM 20402400386

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 19 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM
NIK 210491025

Penguji I



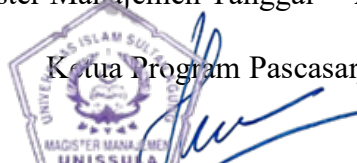
Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK 210493032

Penguji II



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Agustus 2025



Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM : 20402400386
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kualitas Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Employee Collaboration* Sebagai Variable Mediasi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr.E.Drs.Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Semarang, 9 Juli 2025

Saya yang menyatakan,



AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM 20402400386

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM : 20402400386
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Kualitas Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Employee Collaboration* Sebagai Variable Mediasi; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 9 Juli 2025
Yang menyatakan

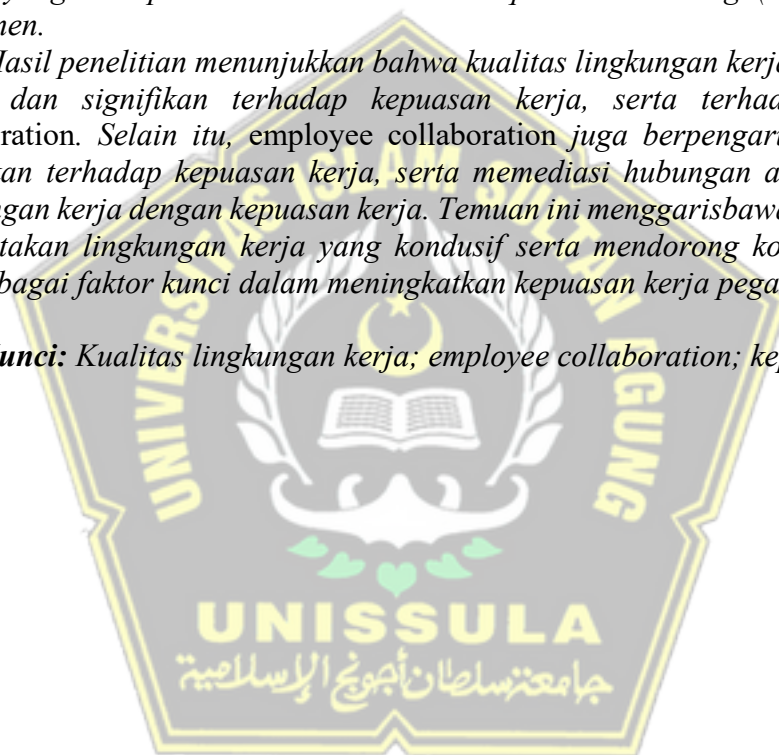
AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM 20402400386

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kualitas lingkungan kerja, kolaborasi antarpegawai (employee collaboration), dan kepuasan kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia (SDM) di KPP Madya Dua Surabaya yang berjumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui angket tertutup dengan skala Likert 1–5 dan menggunakan kuesioner kepribadian (personality questionnaires). Analisis data dilakukan dengan pendekatan Partial Least Square (PLS), yang merupakan model Structural Equation Modeling (SEM) berbasis komponen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta terhadap employee collaboration. Selain itu, employee collaboration juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta memediasi hubungan antara kualitas lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong kolaborasi yang kuat sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: *Kualitas lingkungan kerja; employee collaboration; kepuasan kerja.*

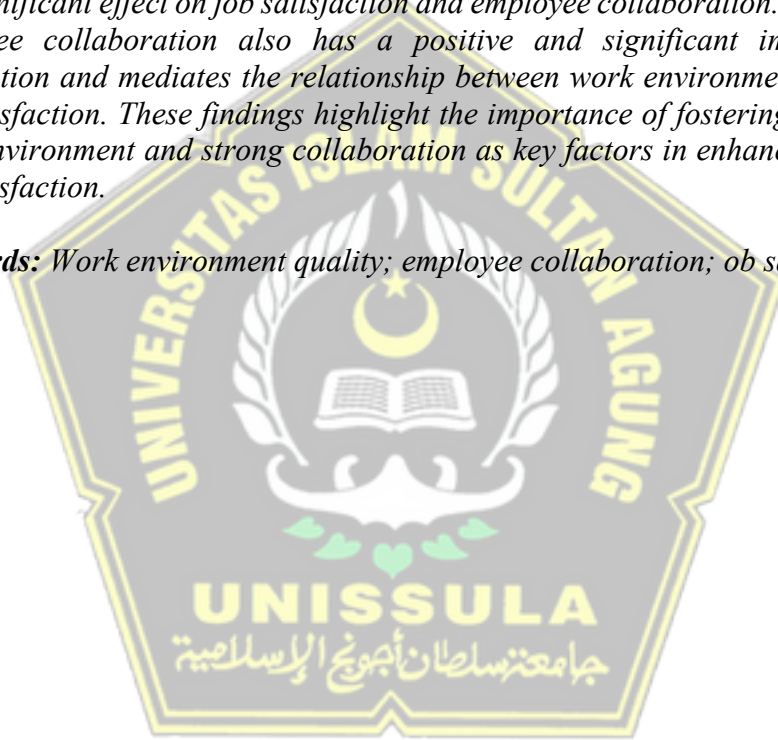


ABSTRACT

This study aims to examine the influence of work environment quality, employee collaboration, and job satisfaction. The research employed an explanatory research design with an associative approach. The population consisted of all human resources (HR) at KPP Madya Dua Surabaya, totaling 100 individuals. The sampling technique used was a census method, meaning the entire population was used as the sample. Data were collected through closed-ended questionnaires using a Likert scale ranging from 1 to 5, with response options from Strongly Disagree to Strongly Agree, and measured using personality questionnaires. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS), a component-based Structural Equation Modeling (SEM) approach.

The results showed that the quality of the work environment has a positive and significant effect on job satisfaction and employee collaboration. Furthermore, employee collaboration also has a positive and significant impact on job satisfaction and mediates the relationship between work environment quality and job satisfaction. These findings highlight the importance of fostering a supportive work environment and strong collaboration as key factors in enhancing employee job satisfaction.

Keywords: *Work environment quality; employee collaboration; job satisfaction,*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Kualitas Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Employee Collaboration* Sebagai Variable Mediasi”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Marno Nugroho., SE., MM, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

5. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai KPP Madya Dua Surabaya atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
7. Istri tercinta, Ardlia Rahmadiani, serta anak-anak tersayang, Arkha, Aqila, dan Azqiara, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80D, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh



Semarang, 9 Juli 2025

Penulis

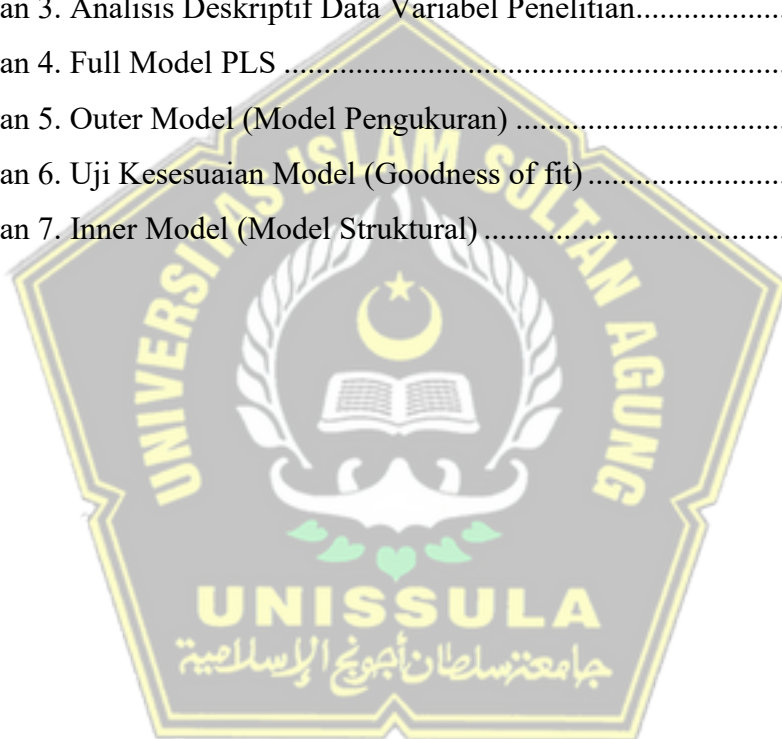
AFLAKHA AQIL HAQIQI
NIM 20402400386

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	7
2.1. Kepuasan Kerja.....	7
2.2. Kualitas Lingkungan Kerja.....	8
2.3. Employee Collaboration.....	12
2.4. Hubungan Antar Variabel.....	14
2.4.1. Bagaimana pengaruh kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja.....	14
2.4.2. Pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap employee collaboration.....	14
2.4.3. Bagaimana pengaruh employee collaboration terhadap kepuasan kerja.....	15
2.5. Model Empirik.....	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Populasi dan Sampel.....	18
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	19

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	20
3.6	Metode Analisis Data.....	21
3.6.1.	Analisis Deskriptif Variabel.....	21
3.6.2.	Analisis Uji Partial Least Square	22
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....		32
4.1.	Deskripsi Responden.....	32
4.1.1.	Jenis Kelamin	32
4.1.2.	Usia	33
4.1.3.	Pendidikan Terakhir.....	34
4.1.4.	Masa Kerja	34
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	35
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	37
4.3.1.	Convergent Validity	38
4.3.2.	Discriminant Validity.....	41
4.3.3.	Uji Reliabilitas	45
4.3.4.	Uji Multikolinieritas.....	46
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	47
4.4.1.	R-square (R2).....	48
4.4.2.	Q-Square (Q2).....	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	49
4.5.1.	Analisis Pengaruh Langsung.....	50
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui mediasi Employee Collaboration.....	53
4.6.	Pembahasan.....	55
4.6.1.	Pengaruh lingkungan terhadap kepuasan kerja.....	55
4.6.2.	Pengaruh kualitas lingkungan terhadap Employee Collaboration .	57
4.6.3.	Pengaruh Employee Collaboration terhadap kepuasan kerja.....	59
4.6.4.	Pengaruh Mediasi Employee Collaboration terhadap Pengaruh lingkungan terhadap kepuasan kerja	61
BAB V PENUTUP.....		63

5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	63
5.2.	Implikasi Teoritis	64
5.3.	Implikasi Manajerial	65
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	67
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	67
	Daftar Pustaka	69
	Lampiran 1 Kuestionaire.....	74
	Lampiran 2. Deskripsi Responden	78
	Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	79
	Lampiran 4. Full Model PLS	80
	Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	81
	Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	83
	Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	84



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya, atau yang dikenal sebagai *Medium Tax Office* (MTO), merupakan unit kerja vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab atas administrasi perpajakan bagi wajib pajak skala besar di tingkat regional. Peran KPP Madya menjadi semakin strategis seiring dengan perubahan struktur organisasi perpajakan yang awalnya berbasis pada jenis pajak menjadi sistem yang lebih terstruktur berdasarkan fungsi. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan pajak, memperkuat pengawasan terhadap wajib pajak besar, serta mengoptimalkan layanan perpajakan yang lebih terarah dan profesional. Dengan pendekatan berbasis fungsi, KPP Madya dapat lebih fokus dalam memberikan pelayanan, pengawasan, serta penegakan kepatuhan pajak, sehingga diharapkan dapat meningkatkan penerimaan negara serta mendukung sistem perpajakan yang lebih transparan dan akuntabel.

Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, kualitas lingkungan kerja (*work environment quality*) menjadi faktor krusial dalam menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Berbagai aspek seperti kondisi fisik tempat kerja, kebijakan organisasi, hubungan antar karyawan, serta dukungan dari

manajemen memainkan peran penting dalam membentuk persepsi individu terhadap lingkungan kerja mereka.

Hasil penelitian terdahulu terkait peran lingkungan kerja dan kepuasan kerja masih menyisakan kontroversi yang sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika SDM merasakan lingkungan kerja eksternal yang memburuk dan mempertimbangkan beban kerja mereka menjadi berat, mereka juga melaporkan kepuasan kerja yang rendah (Zeytinoglu et al., 2007) hasil ini bertentangan dengan hasil Akinwale & George (2020) yang menunjukkan bahwa tidak semua dimensi lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga untuk menjembatani gap yang ada dalam penelitian sebelumnya, *collaboration* diajukan sebagai *variable* mediasi yang diharapkan dapat memberikan jawaban dari gap yang ada.

Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan terus berinovasi dalam meningkatkan efisiensi birokrasi, salah satunya dengan menerapkan *Collaboration Tools* dalam pelayanan. Teknologi ini memungkinkan komunikasi, koordinasi, dan pertukaran informasi secara *real-time* antara pegawai, unit kerja, dan wajib pajak. Dengan adanya *Collaboration Tools*, proses administrasi menjadi lebih efisien melalui digitalisasi dokumen, sistem konferensi daring, serta otomatisasi alur kerja yang mengurangi ketergantungan pada prosedur manual. Selain itu, integrasi sistem ini meningkatkan transparansi, memungkinkan pemantauan *real-time*, serta meminimalkan kesalahan administrasi.

Fleksibilitas dalam kolaborasi juga semakin meningkat, memungkinkan pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk bekerja sama secara efektif tanpa harus

bertemu secara fisik, terutama dalam kondisi kerja jarak jauh. Dampaknya, pelayanan pajak menjadi lebih cepat dan responsif, karena wajib pajak dapat mengakses informasi serta bantuan dengan lebih mudah melalui sistem daring. Dengan implementasi *Collaboration Tools*, Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan tidak hanya meningkatkan efektivitas birokrasi, tetapi juga mewujudkan pelayanan pajak yang modern, transparan, dan berorientasi pada kepuasan wajib pajak, sejalan dengan visi pemerintah dalam reformasi birokrasi yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi.

Kata kolaborasi berasal dari kata Latin '*collaborate*', yang berarti bekerja sama untuk tujuan bersama. Kolaborasi didefinisikan sebagai “hubungan proses antara rekan kerja yang memiliki nilai, filosofi, sosialisasi, dan pengalaman profesional yang sama” (Liao et al., 2015a). Kolaborasi adalah proses pengambilan keputusan dan komunikasi yang umum di antara profesional (Ylitörmänen et al., 2019). Proses ini membutuhkan keterampilan tingkat lanjut yang terkait dengan kepercayaan, rasa hormat, kesadaran diri, dan resolusi konflik, serta membangun hubungan non-hirarkis berdasarkan pengetahuan dan keahlian dan sharing power (Karadaş et al., 2022).

Kolaborasi dan kepuasan kerja dalam pelayanan sangat penting untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia (Karadaş et al., 2022). Solidaritas rekan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan, lingkungan kerja yang sehat, keselamatan pasien, niat untuk mengundurkan diri, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah konsep luas multidimensi yang mencakup persepsi karyawan tentang pekerjaan mereka dengan aspek yang berbeda, tingkat seberapa besar mereka

mencintai pekerjaan mereka, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keselarasan antara kebutuhan dan harapan individu dengan pengalaman kerja mereka (Ylitörmänen et al., 2019).

Kolaborasi dipandang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan sehat, yang pada gilirannya mendukung kesejahteraan SDM (Ylitörmänen et al., 2019). Temuan penelitian menunjukkan bahwa meningkatkan lingkungan kerja dapat menjadi strategi potensial untuk mendorong kolaborasi interprofesional dan meningkatkan kepuasan kerja (Zeytinoglu et al., 2007). Selain itu, lingkungan kerja yang sehat menurunkan kualitas interaksi, koordinasi, dan komunikasi antara anggota tim (Shahnazi et al., 2021). Budaya dan proses organisasi yang positif, komunikasi yang efektif, serta manajemen dan pengawasan tim yang memadai juga diidentifikasi sebagai mendorong kolaborasi interprofesional (Budi Santoso et al., 2021).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah **“Bagaimana pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap *job satisfaction* dengan *collaboration* sebagai *variable mediasi*?”** Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap *job satisfaction*?
2. Bagaimana pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap *collaboration*?
3. Bagaimana pengaruh *collaboration* terhadap *job satisfaction*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis secara empiris pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis secara empiris pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap *collaboration*.
3. Menganalisis secara empiris *collaboration* terhadap kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh mediasi *collaboration* terhadap hubungan antara kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori-teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) telah didefinisikan oleh berbagai ahli dengan perspektif yang beragam. Menurut kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif atau menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan persepsi individu terhadap pekerjaan mereka, baik dari aspek tugas, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal. Kemudian, (Sohail et al., 2022) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Sementara itu, (Judge et al., 2000) menganggap kepuasan kerja sebagai perasaan umum karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi. Herzberg melalui teori dua faktornya membagi kepuasan kerja menjadi dua aspek utama, yaitu faktor motivasi seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor higienis seperti kondisi kerja dan hubungan dengan rekan kerja (Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dengan pekerjaan mereka (Hussain & Mohamed, 2011). Jika aspek-aspek tertentu dari pekerjaan seperti *task variation*, *job condition*,

work load, career perspective dan *job crafting* menyebabkan ketidakpuasan tertentu, SDM dapat dibantu untuk mengubah aspek-aspek tersebut dengan tepat (Gillespie et al., 2016). Kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan total antara seorang individu dan majikan untuk mana dia dibayar (Javanmardnejad et al., 2021). Kepuasan berarti perasaan sederhana pencapaian tujuan atau sasaran apa pun (House & Widgor, 1967).

Secara keseluruhan, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja. Adapun pengukuran kepuasan kerja secara keseluruhan menggunakan 5 item indikator yang dikembangkan oleh (Judge et al., 2000). Kelima item tersebut adalah: kepuasan terhadap pekerjaan, antusiasme terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap promosi/karir, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap supervisi.

2.2. Kualitas Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen (Zeytinoglu et al., 2007). Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya (Wu et al., 2019). Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal (Monroe et al., 2021).

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan

kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya (Zeytinoglu et al., 2007). Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (White et al., 2020). Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok (Turnea & Alexandru, 2021).

Menurut Wu et al (2019) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan alam, lingkungan sosial, dan lingkungan budaya. Lingkungan kerja fisik dapat diartikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik meliputi pewarnaan, penerangan, sirkulasi udara, minim suara bising, memiliki uang gerak yang longgar, keamanan dan kebersihan. Lingkungan kerja fisik adalah seluruh keadaan berbentuk fisik yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai secara tidak langsung maupun langsung. Lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2017) dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu:

1. Yang langsung berhubungan dengan pegawai: pusat kerja, kursi, meja

2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum atau lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia: temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, bau, suara dan lainnya.

Sedangkan yang termasuk lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2017) adalah :

1. Rencana Ruang Kerja: kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja (berpengaruh terhadap tampilan kerja dan kenyamanan karyawan).
2. Rancangan Pekerjaan: peralatan kerja dan metode kerja (mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan).
3. Kondisi Lingkungan Kerja: penerangan, sirkulasi udara dan suara (mempengaruhi kenyamanan dan kondisi para pekerja dalam menjalankan tugasnya).
4. Tingkat *Visual Privacy* dan *Acoustical Privacy*: tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya (keleluasaan pribadi).

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, musik dan lain-lain (de Jonge & Peeters, 2019). Berdasarkan definisi tersebut bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda – benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Faktor Lingkungan yang kedua adalah Lingkungan Kerja Non Fisik. Lingkungan kerja non fisik dapat juga disebut sebagai lingkungan kerja psikis (de Jonge & Peeters, 2019). Lingkungan kerja non fisik adalah seluruh keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja (Turnea & Alexandru, 2021). Hubungan kerja di sini dapat berupa hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan dengan bawahan. Hal-hal yang tergabung di dalam lingkungan kerja non fisik adalah hal yang berhubungan dengan hubungan sosial dan keorganisasian.

Lingkungan kerja non fisik dapat juga disebut sebagai lingkungan kerja psikis. Hubungan kerja dapat berupa hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja dan hubungan dengan bawahan. Hal-hal yang tergabung di dalam lingkungan kerja non fisik adalah hal yang berhubungan dengan hubungan sosial dan keorganisasian, terdiri dari struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pemimpin, kerja sama antar kelompok dan kelancaran komunikasi. Lingkungan kerja non fisik adalah seluruh keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja (Albashayreh et al., 2019).

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik. Indikator yang digunakan merujuk pada teori dari Sedarmayanti (2017) yang sesuai dengan lokasi penelitian adalah:

1. Lingkungan fisik, yaitu pencahayaan, Temperatur/suhu udara ditempat kerja, Getaran mekanis ditempat kerja, Sirkulasi udara ditempat kerja, Bau tidak sedap ditempat kerja.
2. Lingkungan non fisik yaitu struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pemimpin, kerja sama antar kelompok, kelancaran komunikasi,

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala aspek yang berada di sekitar karyawan dan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan mereka dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam mendukung produktivitas karyawan, sehingga mereka dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Indikator yang digunakan adalah kualitas dukungan pimpinan, kualitas dukungan rekan kerja, kualitas sarana prasarana kerja dan suasana kerja yang menyenangkan (S. D. , al Sabei et al., 2022).

2.3. Employee Collaboration

Kata “kolaborasi” berarti “bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bersama-sama terutama dalam usaha intelektual” kolaborasi tindakan bekerja dengan seseorang untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu (Ozkaya, 2019). Kolaborasi (*collaboration*) merupakan proses di mana beberapa pihak yang memiliki kepentingan berbeda bekerja bersama dalam menyusun solusi terhadap suatu permasalahan yang kompleks (Kunttu & Neuvo, 2019).

Sementara itu, (Ylitörmänen et al., 2022) mendefinisikan kolaborasi sebagai suatu hubungan yang lebih formal dibandingkan kerja sama biasa, di mana individu atau organisasi berbagi sumber daya, tanggung jawab, serta kewenangan untuk mencapai tujuan bersama. Betts & Tadisina (2009) menjelaskan bahwa kolaborasi mencakup dimensi saling ketergantungan, koordinasi, dan adaptasi di antara individu atau kelompok yang bekerja bersama untuk mencapai hasil yang lebih efektif. Sedangkan menurut (Le Penneec & Raufflet, 2018) kolaborasi dalam dunia bisnis dan manajemen lebih ditekankan pada penciptaan nilai tambah melalui sinergi antar pihak yang terlibat. Kolaborasi bukan sekadar kerja sama, tetapi melibatkan interaksi yang lebih mendalam, berbasis kepercayaan, keterbukaan, dan tujuan bersama untuk mencapai hasil yang optimal (S. M. Lee et al., 2012).

Kolaborasi adalah proses interaksi yang melibatkan dua atau lebih pihak yang bekerja bersama secara sinergis, berbagi sumber daya, dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efektif. *Collaboration* dalam penelitian ini diindikasikan dengan pola komunikasi, pola koordinasi, profesionalisme, dan manajemen konflik (Leodoro J Labrague et al., 2022); kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan petugas kesehatan; komitmen dari semua pihak yang terlibat (Liao et al., 2015b).

2.4. Hubungan Antar Variabel

2.4.1. Bagaimana pengaruh kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja

Lingkungan kerja yang baik akan memfasilitasi pemberdayaan, motivasi, keterlibatan, dan kinerja kerja, menghasilkan tenaga kerja yang sangat puas (S. D. al Sabei et al., 2021; Albashayreh et al., 2019). Lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan peningkatan kepuasan baik pekerja maupun konsumen (Brooks Carthon et al., 2021).

Lingkungan kerja terbukti sangat memengaruhi kepuasan kerja (AbuAlRub et al., 2016; Labrague et al., 2022; Pakpour et al., 2019). Sebaliknya, lingkungan kerja yang dinilai buruk berimplikasi pada penurunan kinerja, peningkatan intensi turnover, dan penurunan kepuasan kerja (S. D. , al Sabei et al., 2022; Wu et al., 2019).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik kepuasan kerjanya.

2.4.2. Pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap *employee collaboration*

Kolaborasi dan hubungan intraprofesional penting untuk lingkungan kerja yang sehat karena memengaruhi kesejahteraan, praktik sehari-hari, dan kualitas pekerjaan (Tuija Ylitörmänen, 2021). Kondisi kerja meliputi lingkungan kerja fisik, beban kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan kerja, yang semuanya paling penting dalam membina komitmen organisasi, keberhasilan fakultas, dan kepuasan di tempat kerja (Boamah et al., 2021).

Selain itu, lingkungan kerja yang sehat mendukung kualitas interaksi, koordinasi, dan komunikasi antar anggota tim (C. T. S. Lee & Doran, 2017; Regan et al., 2016; Setiadi et al., 2017). Lingkungan kerja non fisik seperti Budaya dan proses organisasi yang positif, komunikasi yang efektif, serta manajemen dan pengawasan tim yang memadai juga diidentifikasi sebagai mendorong kolaborasi interprofesional (Al-Hamdan et al., 2018; Falguera et al., 2021; Kim et al., 2018; Lake et al., 2019; Setiadi et al., 2017).

Sehingga Hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik kualitas lingkungan kerja maka akan semakin baik perilaku kolaborasi

2.4.3. Bagaimana pengaruh *employee collaboration* terhadap kepuasan kerja

Hubungan kerja kolaboratif dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Labrague, 2021; Labrague et al., 2022). Peningkatan kolaborasi interprofesional akan meningkatkan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan bahwa ketika SDM terlibat dalam kerja kolaboratif antar-profesional akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (C. T. S. Lee & Doran, 2017). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa elemen penting dari kolaborasi, seperti interaksi dengan anggota tim lainnya, komunikasi dan pengambilan keputusan bersama, sangat mempengaruhi kepuasan kerja (Regan et al., 2016).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik perilaku kolaborasi maka akan semakin baik kepuasan kerja

2.4.4. Peran Mediasi *Employee Collaboration* dalam peran kualitas lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

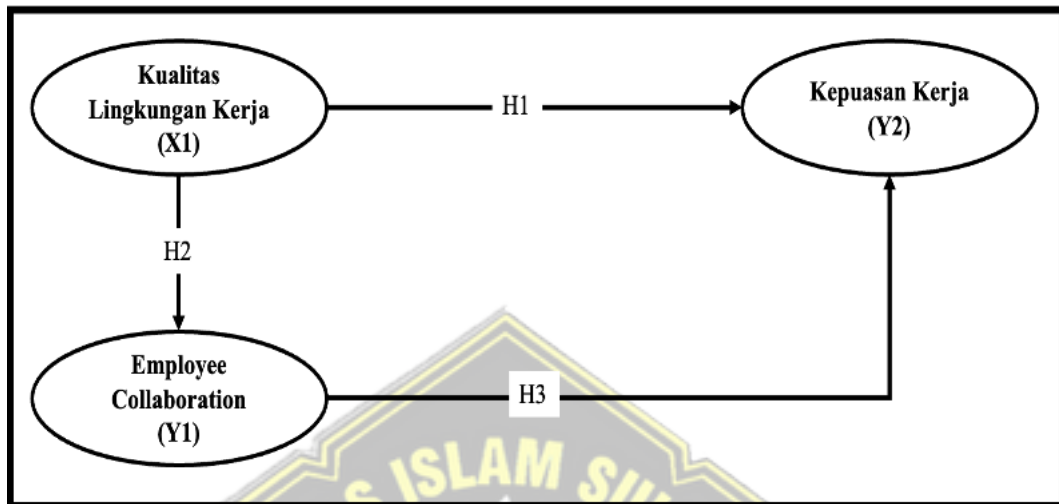
Kolaborasi antar karyawan memiliki kontribusi penting dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja yang baik terhadap peningkatan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang berkualitas, seperti kondisi fisik yang nyaman, hubungan sosial yang harmonis, serta dukungan manajerial yang memadai, menciptakan suasana yang kondusif bagi terjadinya kerja sama antar karyawan.

Employee collaboration menjadi jembatan yang memperlancar komunikasi, memperkuat rasa kebersamaan, dan meningkatkan sinergi tim, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan puas terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, meskipun kualitas lingkungan kerja secara langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja, keberadaan kolaborasi antar karyawan memperkuat hubungan tersebut dan menjadikannya lebih signifikan.

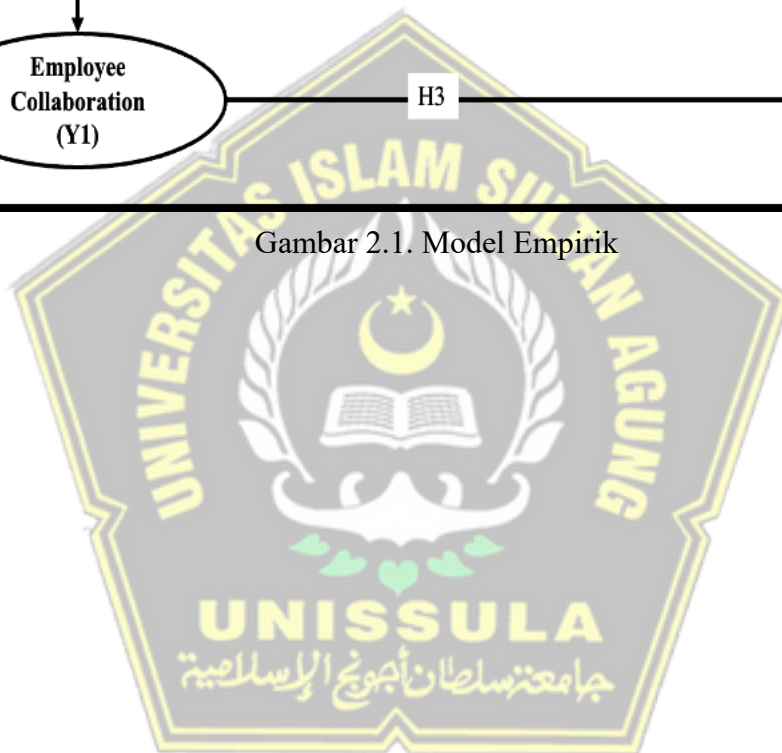
Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : *Employee collaboration* memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

2.5. Model Empirik



Gambar 2.1. Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kualitas lingkungan kerja, *employee collaboration* dan kepuasan kerja.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM KPP Madya Dua Surabaya sebanyak 100 SDM.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Teknik pengambilan

sample menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian ini, sample adalah seluruh SDM KPP Madya Dua Surabaya sebanyak 100 SDM.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : kualitas lingkungan kerja, *employee collaboration* dan kepuasan kerja. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistik yang terkait dengan variable penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable kualitas lingkungan kerja, *employee collaboration* dan kepuasan kerja.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval

pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
---	---	---	---	---	---	---------------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan construks sehingga menjadi indikator yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup kualitas lingkungan kerja, *employee collaboration* dan kepuasan kerja. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala aspek yang berada di sekitar karyawan dan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan mereka dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam mendukung produktivitas karyawan, sehingga mereka dapat mencapai hasil kerja yang optimal.	1) kualitas dukungan pimpinan, 2) kualitas dukungan rekan kerja, 3) kualitas sarana prasarana kerja 4) suasana kerja yang menyenangkan	(al Sabei et al., 2022).
2.	<i>Employee Collaboration</i> proses interaksi yang melibatkan dua atau lebih pihak yang bekerja bersama secara sinergis, berbagi sumber daya, dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efektif.	1) Pola komunikasi, 2) Pola koordinasi, 3) Profesionalisme, 4) Manajemen konflik 5) Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja; 6) Komitmen dari semua pihak yang terlibat	(Liao et al., 2015b). (Leodoro J Labrague et al., 2022);
3	Kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja.	1) kepuasan terhadap pekerjaan, 2) antusiasme terhadap pekerjaan, 3) kepuasan terhadap promosi/karir, 4) kepuasan terhadap rekan kerja, 5) kepuasan terhadap supervisi.	(Judge et al., 2000)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-

sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan indikator 22 non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap indikator penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi struktural (*inner model*) dan pengujian hipotesis. Model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan berikut:

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara

skor item atau skor komponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*.

Untuk menilai *Discriminant Validity* dengan membandingkan nilai *Root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai

Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

Metode kedua adalah pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Metode ketiga adalah pengujian *crossloading* merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Analisis terhadap *crossloading* dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Utuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

5. Analisa *Inner Model*

Analisa *inner model* biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa *inner model* dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian *inner model* dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten

dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q -square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weigh-tnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

6. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 diterima bila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

8. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden seluruh pegawai di Kantor Pajak Madya Dua Surabaya sebanyak 100 pegawai. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai pada tanggal 21 - 25 Maret 2025. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 100 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

4.1.1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	67	67.0
Wanita	33	33.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria dengan jumlah 67 responden (67,0%), sedangkan responden wanita

berjumlah 33 orang (33,0%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai masih didominasi oleh laki-laki. Perbedaan ini karena kebijakan rekrutmen di masa lalu yang memprioritaskan jenis pekerjaan yang membutuhkan mobilitas tinggi.

4.1.2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 30 tahun	18	18.0
31 - 40 tahun	39	39.0
41 - 50 tahun	30	30.0
51 - 60 tahun	13	13.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari kelompok usia 31-40 tahun dengan total 39 responden (39,3%). Kelompok usia ini umumnya berada pada fase puncak produktivitas kerja. Pegawai dalam rentang usia ini sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup, namun masih sangat aktif dan fleksibel terhadap perubahan serta perkembangan teknologi dan sistem kerja. Untuk kelompok usia 20-30 tahun terdapat 18 responden (18,0%), usia 41 -50 tahun sebanyak 30 responden (30,0%) dan usia 51 – 60 sebanyak 13 responden (13,0%).

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	16	16.0
Sarjana S1	59	59.0
Pascasarjana S2	25	25.0
Total	100	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir sarjana (S1) terdapat sebanyak 59 responden (59,0%). Responden yang berpendidikan Diploma berjumlah 16 responden (16,0%), dan yang memiliki gelar Pascasarjana S2 sebanyak 25 responden (25,0%). Informasi ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, banyak pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Hal ini menandakan bahwa banyak pegawai memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas sesuai dengan keahlian mereka.

4.1.4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	2	2.0
6 - 10 tahun	15	15.0
11 - 15 tahun	25	25.0
> 15 tahun	58	58.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa mayoritas responden yang telah bekerja selama di atas 15 tahun berjumlah 58 orang (58, 0%). Responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 2 orang (2,0%), masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 15 orang (15,0%). sedangkan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 25 orang (25,0%). Banyaknya pegawai berada pada masa kerja di atas 15 tahun menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada tahap puncak karier. Dengan tingkat pengalaman yang memadai untuk memahami sistem kerja dan kebijakan internal, serta berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam hal ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai penilaian yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan menggunakan analisis deskriptif, kita dapat memperoleh informasi tentang kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Proses penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot pada setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

Skor terendah = 1

Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4

Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kualitas lingkungan kerja	3.89	
	a. Kualitas dukungan pimpinan,	3.88	0.78
	b. Kualitas dukungan rekan kerja,	3.90	0.66
	c. Kualitas sarana prasarana kerja	3.92	0.62
	d. Suasana kerja yang menyenangkan	3.87	0.62
2	Employee Collaboration	3.72	
	a. Pola komunikasi,	3.88	0.92
	b. Pola koordinasi,	3.72	0.92
	c. Profesionalisme,	3.73	0.86
	d. Manajemen konflik	3.70	0.89
	e. Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja;	3.58	0.83
	f. Komitmen dari semua pihak yang terlibat	3.68	0.93
3	Kepuasan kerja	3.88	
	a. Kepuasan terhadap pekerjaan,	3.90	0.77
	b. Antusiasme terhadap pekerjaan,	3.87	0.72
	c. Kepuasan terhadap promosi/karir,	3.83	0.74
	d. Kepuasan terhadap rekan kerja,	3.80	0.73
	e. Kepuasan terhadap supervisi.	4.00	0.71

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai *mean* data variabel Kualitas lingkungan kerja secara keseluruhan sebesar 3,89 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Kualitas lingkungan kerja yang

baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kualitas lingkungan kerja didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Kualitas sarana prasarana kerja (3,92) dan terendah pada indikator Suasana kerja yang menyenangkan (3,87).

Pada variabel *Employee Collaboration* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki *Employee Collaboration* yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Employee Collaboration* didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Pola komunikasi (3,86) dan terendah pada indikator Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja (3,58).

Pada variabel Kepuasan kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,88 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepuasan kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kepuasan terhadap supervisi (4,00) dan terendah pada indikator Kepuasan terhadap rekan kerja (3,80).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Kualitas lingkungan kerja (X1)

Pengukuran variabel Kualitas lingkungan kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kualitas lingkungan kerja menunjukkan evaluasi model

pengukuran *outer model*. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Kualitas lingkungan kerja.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kualitas lingkungan kerja (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1_1	Kualitas dukungan pimpinan,	0.760	Valid
X1_2	Kualitas dukungan rekan kerja,	0.886	Valid
X1_3	Kualitas sarana prasarana kerja	0.904	Valid
X1_4	Suasana kerja yang menyenangkan	0.906	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kualitas lingkungan kerja (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,760 – 0,906. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kualitas lingkungan kerja (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh Kualitas dukungan pimpinan, Kualitas dukungan rekan kerja, Kualitas sarana prasarana kerja dan Suasana kerja yang menyenangkan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Employee Collaboration*

Pengukuran variabel *Employee Collaboration* pada penelitian ini merupakan refleksi dari enam indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Employee Collaboration* menunjukkan evaluasi model pengukuran *outer model*. Data yang disajikan menunjukkan seluruh indikator variabel *Employee Collaboration* (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,861 – 0,953.

Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Employee Collaboration*.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Employee Collaboration* (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Pola komunikasi,	0.861	Valid
Y1_2	Pola koordinasi,	0.953	Valid
Y1_3	Profesionalisme,	0.934	Valid
Y1_4	Manajemen konflik	0.941	Valid
Y1_5	Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja;	0.919	Valid
Y1_6	Komitmen dari semua pihak yang terlibat	0.935	Valid

Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *Employee Collaboration* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara *convergent* dapat disebut valid oleh indikator Pola komunikasi, Pola koordinasi, Profesionalisme, Manajemen konflik, Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja; dan Komitmen dari semua pihak yang terlibat

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Variabel Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai *loading* faktor dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kepuasan kerja.

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepuasan kerja (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y21	Kepuasan terhadap pekerjaan,	0.752	Valid
Y22	Antusiasme terhadap pekerjaan,	0.897	Valid
Y23	Kepuasan terhadap promosi/karir,	0.895	Valid
Y24	Kepuasan terhadap rekan kerja,	0.833	Valid
Y25	Kepuasan terhadap supervisi.	0.801	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya *loading* faktor setiap indikator untuk variabel Kepuasan kerja (Y2) diperoleh pada kisaran 0,752 – 0,897. Oleh karena nilai *loading* tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepuasan kerja (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kepuasan terhadap pekerjaan, Antusiasme terhadap pekerjaan, Kepuasan terhadap promosi/karir, Kepuasan terhadap rekan kerja, dan Kepuasan terhadap supervisi.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria *Fornell Lacker Criterion* yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-*

Monotrait Ratio (HTMT), dan 3) memeriksa *crossloading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai *Fornell Lacker Criterion*

	<i>Employee Collaboration</i>	Kepuasan kerja	Kualitas lingkungan kerja
<i>Employee Collaboration</i>	0.924		
Kepuasan kerja	0.566	0.837	
Kualitas lingkungan kerja	0.362	0.634	0.866

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji *Fornell-Larcker Criterion* dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteriia *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
Kepuasan kerja <-> <i>Employee Collaboration</i>	0.607
Kualitas lingkungan kerja <-> <i>Employee Collaboration</i>	0.364
Kualitas lingkungan kerja <-> Kepuasan kerja	0.674

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil

dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
Nilai *Cross Loading*

	Employee Collaboration	Kepuasan kerja	Kualitas lingkungan kerja
X1_1	0.429	0.670	0.760
X1_2	0.267	0.480	0.886
X1_3	0.231	0.461	0.904
X1_4	0.247	0.486	0.906
Y1_1	0.861	0.584	0.293
Y1_2	0.953	0.530	0.371
Y1_3	0.934	0.537	0.365
Y1_4	0.941	0.527	0.325
Y1_5	0.919	0.396	0.301
Y1_6	0.935	0.535	0.344
Y2_1	0.538	0.752	0.390
Y2_2	0.478	0.897	0.638
Y2_3	0.429	0.895	0.573
Y2_4	0.342	0.833	0.596
Y2_5	0.589	0.801	0.436

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Tujuan uji adalah mengukur konsistensi internal dari item-item dalam suatu konstruk atau dimensi yang sama. Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,70$.

b. *Composite Reliability*.

Tujuan uji adalah mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan dan memperhitungkan bobot item, sehingga CR dianggap lebih akurat daripada *Cronbach's alpha* dalam konteks model pengukuran berbasis SEM, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Tujuan uji adalah mengukur seberapa besar variabilitas (variance) dari konstruk yang dijelaskan oleh item-item dalam konstruk tersebut. Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Employee Collaboration</i>	0.966	0.972	0.854
Kepuasan kerja	0.892	0.921	0.701
Kualitas lingkungan kerja	0.890	0.923	0.750

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat

menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Employee Collaboration</i> -> Kepuasan kerja	1.151
Kualitas lingkungan kerja -> <i>Employee Collaboration</i>	1.000
Kualitas lingkungan kerja -> Kepuasan kerja	1.151

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien

determinasi (R^2) dari semua variabel endogen menentukan Q^2 . Besaran Q^2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
<i>Employee Collaboration</i>	0.131
Kepuasan kerja	0.532

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kepuasan kerja sebesar 0,532. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kualitas lingkungan kerja dan Employee Collaboration sebesar 53,2%, sedangkan sisanya 46,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Employee Collaboration bernilai 0,131. Artinya Employee Collaboration dapat dipengaruhi oleh Kualitas lingkungan kerja sebesar 13,1% dan sisanya 86,9% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan

oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 sebesar 0,02 menunjukkan kekuatan prediksi lemah, 0,15 kekuatan prediksi sedang (*moderate*) dan 0,35 menunjukkan prediksi yang kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q -Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q -Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Employee Collaboration</i>	360.000	322.325	0.105
Kepuasan kerja	300.000	192.925	0.357

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

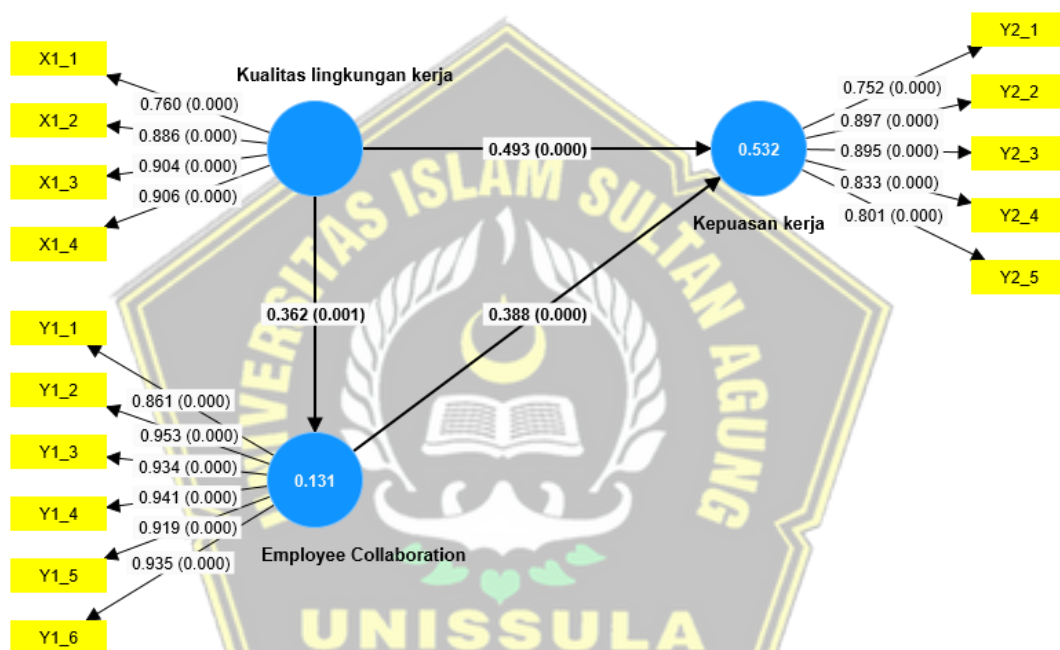
Perhitungan *Q-square* (Q^2) dihasilkan nilai *Q-square* sebesar 0,357 untuk variabel Kepuasan kerja menunjukkan kekuatan prediksi yang kuat. Pada variabel *Employee Collaboration* didapatkan nilai *Q-square* sebesar 0,143 menunjukkan kekuatan prediksi yang lemah. Kedua nilai *Q-square* tersebut berada di atas 0, artinya bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada

signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui mediasi *Employee Collaboration* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Employee Collaboration -> Kepuasan kerja	0.388	0.390	0.096	4.033	0.000
Kualitas lingkungan kerja -> Employee Collaboration	0.362	0.371	0.104	3.468	0.001
Kualitas lingkungan kerja -> Kepuasan kerja	0.493	0.498	0.086	5.712	0.000

Sumber: Hasil olah data Smart PLS (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik kepuasannya

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kualitas lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni 0,493. Hasil itu memberi bukti bahwa Kualitas lingkungan kerja memberi pengaruh positif pada kepuasan kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5,712) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kualitas lingkungan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil ini berarti semakin baik Kualitas lingkungan kerja, maka kepuasan kerja akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik kepuasannya*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Semakin baik kualitas lingkungan kerja maka akan semakin baik perilaku kolaborasi

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kualitas lingkungan kerja terhadap perilaku kolaborasi yakni 0,362. Hasil itu memberi bukti bahwa Kualitas lingkungan kerja memberi pengaruh positif kepada Kepuasan kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (3,468) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,001) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kualitas lingkungan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kolaborasi. Hasil ini berarti semakin baik Kualitas lingkungan kerja, maka Employee Collaboration cenderung semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Semakin baik kualitas lingkungan kerja maka akan semakin baik perilaku kolaborasi" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Semakin baik perilaku kolaborasi maka akan semakin baik kepuasan kerja

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh perilaku kolaborasi terhadap Kepuasan kerja yakni 0.388. Hasil itu memberi bukti bahwa perilaku kolaborasi memberi pengaruh positif kepada Kepuasan kerja. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,033) lebih dari t-tabel (1,96)

dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Employee Collaboration* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kepuasan kerja. Hasil ini berarti apabila perilaku kolaborasi semakin baik, maka Kepuasan kerja akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "*Semakin baik perilaku kolaborasi maka akan semakin baik kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

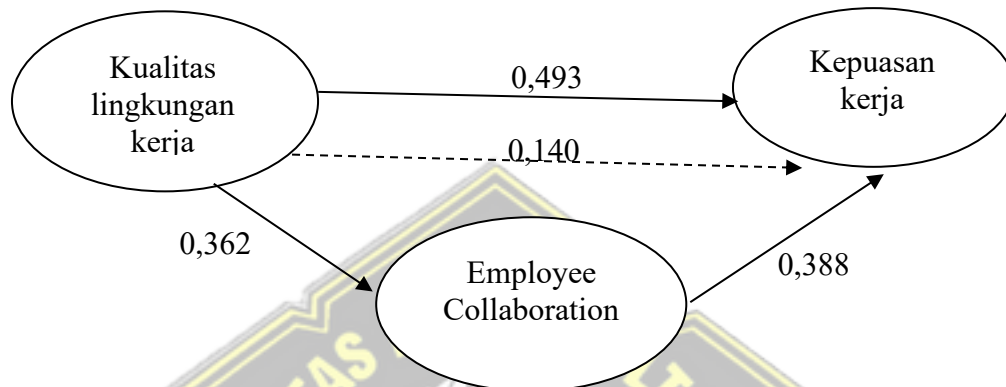
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik kepuasan kerjanya</i>	5,712	0.000	Diterima
H2	<i>Semakin baik kualitas lingkungan kerja maka akan semakin baik perilaku kolaborasi</i>	3,468	0.001	Diterima
H3	<i>Semakin baik perilaku kolaborasi maka akan semakin baik kepuasan kerja</i>	4,033	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$
Sumber : Hasil olah data Smart PLS (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui mediasi *Employee Collaboration*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kualitas

lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Kepuasan kerja) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Employee Collaboration*. Pengaruh tidak langsung Kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui mediasi *Employee Collaboration* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja melalui *Employee Collaboration*

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh langsung
 - - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kualitas lingkungan kerja -> <i>Employee Collaboration</i> -> Kepuasan kerja	0.140	0.145	0.056	2.520	0.012

Sumber : Hasil olah data Smart PLS (2025)

Hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas digunakan untuk menguji Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa:

H4: *Employee collaboration memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja*

Hasil uji *indirect effect* diperoleh koefisien sebesar 0,140 dan nilai t-hitung 2,520 ($t > 1,96$) dengan $p = 0,012 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *employee collaboration* memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja. dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Employee collaboration memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja*” dapat **diterima**.

Temuan penelitian ini berarti bahwa kualitas lingkungan kerja yang baik akan berdampak pada perilaku kolaborasi (*employee collaboration*) pegawai, selanjutnya kolaborasi pegawai dalam organisasi membuat pegawai lebih efektif dalam menjalankan tugas, sehingga pegawai menjadi lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh lingkungan terhadap kepuasan kerja

Penelitian ini membuktikan bahwa Kualitas lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini berarti semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan karyawan (misalnya dalam hal kenyamanan, kebersihan, keamanan, dan fasilitas), maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Lingkungan kerja yang kondusif mendorong karyawan merasa

nyaman, dihargai, dan lebih puas dalam menjalankan tugasnya. Hasil ini menunjukkan dukungan pada hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja terbukti sangat memengaruhi kepuasan kerja (AbuAlRub et al., 2016; Labrague et al., 2022; Pakpour et al., 2019).

Kualitas lingkungan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas dukungan pimpinan, Kualitas dukungan rekan kerja, Kualitas sarana prasarana kerja dan Suasana kerja yang menyenangkan. Empat indikator tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kepuasan terhadap pekerjaan, Antusiasme terhadap pekerjaan, Kepuasan terhadap promosi/karir, Kepuasan terhadap rekan kerja, dan Kepuasan terhadap supervisi.

Variabel kualitas lingkungan kerja memiliki kontribusi paling kuat melalui indikator suasana kerja yang menyenangkan, di sisi lain, variabel kepuasan kerja paling dipengaruhi oleh antusiasme terhadap pekerjaan, yang juga memiliki nilai outer loading tertinggi di antara indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika lingkungan kerja dirasakan lebih nyaman, harmonis, dan menyenangkan oleh SDM, maka akan mendorong peningkatan semangat, gairah, dan antusiasme mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Artinya, suasana kerja yang positif tidak hanya menciptakan kenyamanan, tetapi

juga berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja melalui tumbuhnya motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Variabel Kualitas lingkungan kerja memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator kualitas dukungan pimpinan, sementara variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai *outer loading* terendah pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas dukungan dari pimpinan memegang peranan penting dalam membentuk persepsi lingkungan kerja yang positif. Semakin tinggi kualitas dukungan yang diberikan oleh pimpinan maka akan semakin besar tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kata lain, dukungan pimpinan berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat loyalitas serta rasa memiliki terhadap organisasi.

4.6.2. Pengaruh kualitas lingkungan terhadap Employee Collaboration

Penelitian ini membuktikan bahwa Kualitas lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Collaboration*. Artinya, kualitas lingkungan kerja yang baik juga mendorong meningkatnya kolaborasi antar karyawan. Lingkungan yang mendukung interaksi, komunikasi terbuka, dan kerja tim akan memperkuat semangat kerja sama di antara pegawai. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik seperti Budaya dan proses organisasi yang positif, komunikasi yang efektif, serta manajemen dan

pengawasan tim yang memadai juga diidentifikasi sebagai mendorong kolaborasi interprofesional (Al-Hamdan et al., 2018; Falguera et al., 2021; Kim et al., 2018; Lake et al., 2019; Setiadi et al., 2017).

Kualitas lingkungan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Kualitas dukungan pimpinan, Kualitas dukungan rekan kerja, Kualitas sarana prasarana kerja dan Suasana kerja yang menyenangkan. Empat indikator tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan *Employee Collaboration* yang dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Pola komunikasi, Pola koordinasi, Profesionalisme, Manajemen konflik, Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja; dan Komitmen dari semua pihak yang terlibat.

Variabel kualitas lingkungan kerja menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah suasana kerja yang menyenangkan. Sementara itu, pada variabel *employee collaboration*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah pola koordinasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika suasana kerja di lingkungan organisasi terasa lebih menyenangkan dan nyaman, maka pola koordinasi antarpegawai pun cenderung lebih terarah, efisien, dan produktif. Dengan kata lain, suasana kerja yang kondusif dapat menciptakan kolaborasi yang lebih baik dalam hal koordinasi tugas dan tanggung jawab antar individu maupun tim.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel kualitas lingkungan kerja adalah kualitas dukungan dari pimpinan,

sedangkan pada variabel *employee collaboration*, indikator terendah adalah pola komunikasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa dukungan yang diberikan oleh pimpinan, meskipun penting, masih belum sepenuhnya optimal dalam mendorong komunikasi yang efektif di antara karyawan. Namun demikian, semakin baik kualitas dukungan yang diberikan oleh pimpinan maka akan semakin baik pula pola komunikasi yang terjalin dalam tim. Artinya, kepemimpinan yang suportif berperan penting dalam membangun komunikasi yang terbuka dan konstruktif di lingkungan kerja.

4.6.3. Pengaruh Employee Collaboration terhadap kepuasan kerja

Penelitian ini membuktikan bahwa *Employee Collaboration* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, kolaborasi yang baik antar karyawan berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa terlibat dalam tim, saling mendukung, dan bekerja dalam suasana kerja sama yang harmonis, mereka cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa hubungan kerja kolaboratif dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Labrague, 2021; Labrague et al., 2022).

Employee Collaboration dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Pola komunikasi, Pola koordinasi, Profesionalisme, Manajemen konflik, Kepedulian dan rasa hormat terhadap rekan kerja; dan Komitmen dari semua pihak yang terlibat. Enam indikator tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam

meningkatkan Kepuasan Kerja yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kepuasan terhadap pekerjaan, Antusiasme terhadap pekerjaan, Kepuasan terhadap promosi/karir, Kepuasan terhadap rekan kerja, dan Kepuasan terhadap supervisi.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel *Employee Collaboration* adalah pola koordinasi. Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel *Kepuasan Kerja* adalah antusiasme terhadap pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal pola koordinasi yang terjalin antarpegawai, maka semakin tinggi pula semangat atau gairah individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya. Artinya, pola koordinasi yang efektif berperan penting dalam membangun rasa antusias dan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Employee Collaboration* adalah pola komunikasi. Adapun indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Kepuasan Kerja* adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Hasil ini mengisyaratkan bahwa peningkatan kualitas komunikasi antarpegawai tetap memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, meskipun dalam derajat yang lebih rendah. Dengan kata lain, semakin lancar dan terbuka komunikasi yang terjalin dalam lingkungan kerja, maka rasa puas terhadap pekerjaan yang dirasakan pegawai juga akan meningkat, meskipun bukan menjadi faktor dominan.

4.6.4. Pengaruh Mediasi Employee Collaboration terhadap Pengaruh lingkungan terhadap kepuasan kerja

Hasil uji *indirect effect* membuktikan bahwa *employee collaboration* memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja. Temuan penelitian ini berarti bahwa kolaborasi antar karyawan menjadi perantara atau jembatan yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang baik mendorong terciptanya kolaborasi yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *Employee Collaboration* adalah pola koordinasi. Sementara itu, indikator tertinggi pada variabel *Kualitas Lingkungan Kerja* adalah suasana kerja yang menyenangkan, dan pada variabel *Kepuasan Kerja* adalah antusiasme terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa pola koordinasi yang efektif di antara pegawai berperan sebagai mediator dalam memperkuat hubungan antara suasana kerja yang menyenangkan dengan meningkatnya antusiasme sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugasnya. Artinya, ketika pegawai merasakan lingkungan kerja yang nyaman, positif, dan mendukung, maka akan tercipta koordinasi kerja yang lebih terstruktur dan efisien. Koordinasi yang baik ini pada akhirnya akan mendorong tumbuhnya semangat dan antusiasme pegawai dalam bekerja, karena mereka merasa memiliki arah, dukungan, dan keterhubungan yang kuat dalam tim kerja.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Employee Collaboration* adalah pola komunikasi. Untuk variabel *Kualitas Lingkungan Kerja*, indikator terendah adalah kualitas dukungan pimpinan, dan pada variabel *Kepuasan Kerja*, indikator terendah adalah kepuasan terhadap pekerjaan. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dukungan dari pimpinan dapat memperkuat pola komunikasi yang baik di antara pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Artinya, meskipun dukungan pimpinan bukan faktor lingkungan kerja yang paling dominan, peran pimpinan tetap krusial dalam membangun komunikasi yang terbuka, jelas, dan suportif. Ketika komunikasi yang sehat tercipta karena adanya dorongan dan dukungan dari atasan, maka pegawai akan merasa lebih dihargai, didengar, dan dipahami, sehingga kepuasan mereka terhadap pekerjaan pun cenderung meningkat.

Hasil uji *indirect effect* memberikan hasil lebih lemah dari hubungan langsung antara variabel *Kualitas Lingkungan* dengan *kepuasan kerja*. Menurut Baron dan Kenny (1986), mediasi parsial terjadi ketika mediator hanya menjelaskan sebagian dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen hal ini bisa disebabkan salah satunya karena sebaran indikator kurang lengkap. *Partial mediation* terjadi ketika efek langsung dan efek tidak langsung dari variabel independen ke dependen keduanya signifikan (Hayes, 2013).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kolaborasi antarpegawai. Lingkungan kerja yang terasa nyaman dan menyenangkan, didukung oleh suasana kerja yang harmonis, mampu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan sekaligus mendorong terciptanya kerja sama yang baik di antara mereka. Kolaborasi antarpegawai juga terbukti memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Koordinasi yang terjalin secara efektif antarindividu dalam organisasi berperan penting dalam mendorong peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan.

Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa kolaborasi karyawan menjadi perantara dalam hubungan antara kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, ketika lingkungan kerja non fisik dikelola dengan baik, hal tersebut akan mendorong terbentuknya kerja sama yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini menegaskan bahwa upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta membangun kerja sama tim yang solid, merupakan langkah strategis dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pembuktian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

- 1) Kualitas lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Kualitas lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Collaboration*
- 3) *Employee Collaboration* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 4) *Employee collaboration* memediasi pengaruh kualitas lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam memahami hubungan antara kualitas lingkungan kerja, kolaborasi antarpegawai (*employee collaboration*), dan kepuasan kerja. Penelitian ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor lingkungan kerja non fisik, seperti suasana kerja yang menyenangkan dan dukungan sosial di tempat kerja, memiliki peran penting dalam membentuk persepsi dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Temuan bahwa kolaborasi antarpegawai memediasi hubungan antara kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja memberikan dukungan terhadap teori interaksi sosial dan teori sistem terbuka dalam organisasi, yang menekankan bahwa lingkungan kerja dan hubungan antarindividu saling memengaruhi dalam

menciptakan hasil kerja yang positif. Hal ini juga memperluas pemahaman tentang pentingnya faktor-faktor psikososial di tempat kerja, serta menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kondisi individu atau tugas, tetapi juga oleh dinamika kerja sama dan koordinasi tim. Penelitian ini memperkuat dan memperkaya literatur mengenai model hubungan antarvariabel lingkungan kerja, kolaborasi, dan kepuasan kerja, serta membuka ruang untuk pengembangan model teoritis baru yang lebih holistik dalam menjelaskan kesejahteraan dan performa kerja karyawan.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pembahasan dapat disusun implikasi manajerial sebagaimana berikut :

- 1) Terkait variabel kualitas lingkungan kerja, diketahui bahwa indikator dengan kontribusi tertinggi adalah suasana kerja yang menyenangkan sedangkan indikator dengan kontribusi terendah pada variabel ini adalah kualitas dukungan pimpinan. Sehingga KPP Madya Dua Surabaya diharapkan mampu mempertahankan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan keharmonisan antarpegawai melalui kebijakan dan program yang mendorong iklim kerja positif, seperti kegiatan peningkatan *engagement*, penyediaan fasilitas yang menunjang, serta penguatan budaya kerja yang sehat dan inklusif. Kemudian, KPP Madya Dua Surabaya perlu meningkatkan peran pimpinan dalam memberikan dukungan nyata kepada bawahannya melalui pelatihan kepemimpinan, peningkatan keterampilan

komunikasi atasan-bawahan, dan pembentukan budaya manajerial yang lebih partisipatif dan empatik.

- 2) Terkait variabel *employee collaboration*, indikator dengan nilai tertinggi adalah pola koordinasi sedangkan di sisi lain, pola komunikasi menjadi indikator dengan kontribusi terendah. Hal ini mencerminkan bahwa KPP Madya Dua Surabaya harus terus mempertahankan pola koordinasi yang baik antar SDM melalui mekanisme koordinasi yang jelas, struktur tim yang efisien, dan pembagian peran yang tepat. Kemudian, KPP Madya Dua Surabaya perlu melakukan penguatan sistem komunikasi internal melalui pelatihan komunikasi interpersonal, penggunaan media komunikasi kerja yang efektif, serta menciptakan budaya kerja yang mendorong keterbukaan dan saling mendengarkan.
- 3) Terkait kepuasan kerja, penelitian ini menunjukkan bahwa KPP Madya Dua Surabaya perlu mempertahankan suasana kerja yang menyenangkan sebagai faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Namun, perhatian khusus juga harus diberikan untuk meningkatkan kualitas dukungan pimpinan, yang masih tergolong rendah. Dalam hal kolaborasi antarpegawai, pola koordinasi yang telah berjalan baik perlu dipertahankan, sementara pola komunikasi perlu ditingkatkan agar kerja sama lebih efektif. Upaya perbaikan ini penting untuk membentuk iklim kerja yang mendukung, memperkuat kerja tim, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan diantaranya adalah :

- 1) Keterbatasan ruang lingkup penelitian yang hanya terbatas pada pegawai di KPP Pratama Madya Dua Surabaya, sehingga hasil temuan belum tentu dapat digeneralisasikan ke instansi atau wilayah lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda.
- 2) Keterbatasan pada sisi metode, baik dari segi instrumen maupun pendekatan analisis, memungkinkan adanya bias atau keterbatasan dalam menangkap kompleksitas hubungan antarvariabel.
- 3) Nilai koefisien determinasi (R-square) pada variabel *Employee Collaboration* tergolong rendah, yaitu sebesar 13,1%, yang menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja hanya menjelaskan sebagian kecil dari variasi kolaborasi pegawai, sementara sisanya (86,9%) dipengaruhi oleh variabel lain yang belum tercakup dalam model penelitian ini.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian tersebut maka saran penelitian selanjutnya adalah :

- 1) Memperluas cakupan populasi dan lokasi penelitian agar hasil yang diperoleh dapat lebih mewakili dan digeneralisasikan ke berbagai instansi atau wilayah lain.

- 2) Meneliti kembali model dengan menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- 3) Penelitian mendatang juga disarankan untuk memasukkan variabel-variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee collaboration*, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, atau motivasi intrinsik, guna meningkatkan nilai koefisien determinasi dan memperkaya model yang digunakan dalam menganalisis perilaku kerja pegawai.



Daftar Pustaka

- AbuAlRub, R., El-Jardali, F., Jamal, D., & Abu Al-Rub, N. (2016). Exploring the relationship between work environment, job satisfaction, and intent to stay of Jordanian nurses in underserved areas. *Applied Nursing Research*, 31, 19–23. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.11.014>
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>
- al Sabei, S. D. , Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., al Masroori, F., & al Hashmi N. (2022). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship* , 52(1), 95–104.
- al Sabei, S. D., AbuAlRub, R., Labrague, L. J., Ali Burney, I., & Al-Rawajfah, O. (2021). The impact of perceived nurses' work environment, teamness, and staffing levels on nurse-reported adverse patient events in Oman. *Nursing Forum*, 56(4), 897–904. <https://doi.org/10.1111/nuf.12639>
- Albashayreh, A., al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O. M., Al-Awaisi, H., & Sabei, A. S. (2019). *Healthy work environments are critical for nurse job satisfaction: implications for Oman*.
- Al-Hamdan, Z., Banerjee, T., & Manojlovich, M. (2018). Communication With Physicians as a Mediator in the Relationship Between the Nursing Work Environment and Select Nurse Outcomes in Jordan. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(6), 714–721. <https://doi.org/10.1111/jnu.12417>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Betts, T., & Tadisina, S. K. (2009). Supply chain agility, collaboration, and performance: how do they relate? *POMS 20th Annual Conference*, 1–22.
- Boamah, S. A., Callen, M., & Cruz, E. (2021). Nursing faculty shortage in Canada: A scoping review of contributing factors. *Nurs Outlook*, 69(4), 574–588. <https://doi.org/10.1016/j>
- Brooks Carthon, J. M., Hatfield, L., Brom, H., Houton, M., Kelly-Hellyer, E., Schlak, A., & Aiken, L. H. (2021). System-level improvements in work environments lead to lower nurse burnout and higher patient satisfaction. *Journal of Nursing Care Quality*, 36(1), 7–13. <https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000475>
- Budi Santoso, T., Studi Magister Manajemen, P., & Pascasarjana, P. (2021). COMPETENCY, COLLABORATION, MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE OPERATION ON THE PERFORMANCE OF THE ROOM NURSE AT ORTHOPEDIC PROF DR. R. SOEHARSO HOSPITAL

- SURAKARTA. *Business and Accounting Research (IJEBA) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBA>
- de Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 16–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph16060910>
- Falguera, C. C., de los Santos, J. A. A., Galabay, J. R., Firmo, C. N., Tsaras, K., Rosales, R. A., Mirafuentes, E. C., & Labrague, L. J. (2021). Relationship between nurse practice environment and work outcomes: A survey study in the Philippines. *International Journal of Nursing Practice*, 27(1). <https://doi.org/10.1111/ijn.12873>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gillespie, M. A., Balzer, W. K., Brodke, M. H., Garza, M., Gerbec, E. N., Gillespie, J. Z., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J. S., Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Yugo, J. E. (2016). Normative measurement of job satisfaction in the US. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 516–536. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0223>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- House, R. J., & Widgor, L. A. (1967). Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: a Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, quality of working life, and job satisfaction among nurses working in emergency departments in Iran. *Health and Quality of Life Outcomes*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12955-021-01755-3>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Karadaş, A., Doğu, Ö., & Kaynak, S. (2022). The Effect of Nurse-Nurse Collaboration Level on Job Satisfaction. *Cyprus Journal of Medical Sciences*, 7(7), 128–135. <https://doi.org/10.4274/cjms.2021.2959>
- Kim, K. J., Yoo, M. S., & Seo, E. J. (2018). Exploring the Influence of Nursing Work Environment and Patient Safety Culture on Missed Nursing Care in Korea. *Asian Nursing Research*, 12(2), 121–126. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.04.003>
- Kunttu, L., & Neuvo, Y. (2019). Balancing learning and knowledge protection in university-industry collaborations. *Learning Organization*, 26(2), 190–204. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2018-0103>
- Labrague, L. J. (2021). Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 855–863. <https://doi.org/10.1111/jonm.13228>

- Labrague, L. J., al Sabei, S., al Rawajfah, O., AbuAlRub, R., & Burney, I. (2022). Interprofessional collaboration as a mediator in the relationship between nurse work environment, patient safety outcomes and job satisfaction among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 268-278.
- Lake, E. T., Sanders, J., Duan, R., Riman, K. A., Schoenauer, K. M., & Chen, Y. (2019). *A Meta-Analysis of the Associations Between the Nurse Work Environment in Hospitals and 4 Sets of Outcomes*. www.lww-medicalcare.com
- Le Pennec, M., & Raufflet, E. (2018). Value Creation in Inter-Organizational Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>
- Lee, C. T. S., & Doran, D. M. (2017). The Role of Interpersonal Relations in Healthcare Team Communication and Patient Safety: A Proposed Model of Interpersonal Process in Teamwork. *The Canadian Journal of Nursing Research = Revue Canadienne de Recherche En Sciences Infirmieres*, 49(2), 75–93. <https://doi.org/10.1177/0844562117699349>
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
- Leodoro J Labrague, Sulaimen Al Sabei, Omar Al Rawajfah, Raeda AbuAlRub, & Ikram Burney. (2022). Interprofessional Collaboration as a Mediator in the relationship between nurse work environment, patient safety outcomes and job satisfaction among nurses. *Journal of Nurse Management*, 30(1), 268–278.
- Liao, C., Qin, Y., He, Y., & Guo, Y. (2015a). The Nurse-Nurse Collaboration Behavior Scale: Development and psychometric testing. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(4), 334–339. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.10.005>
- Liao, C., Qin, Y., He, Y., & Guo, Y. (2015b). The Nurse-Nurse Collaboration Behavior Scale: Development and psychometric testing. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(4), 334–339. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2015.10.005>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(2), 189–194. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.10.003>
- Ozkaya, I. (2019). Interact, collaborate, debate. *IEEE Software*, 36(6), 3–6. <https://doi.org/10.1109/MS.2019.2936955>
- Pakpour, V., Ghafourifard, M., & Salimi, S. (2019). Iranian Nurses' Attitudes Toward Nurse-Physician Collaboration and its Relationship with Job Satisfaction. *Journal of Caring Sciences*, 8(2), 111–116. <https://doi.org/10.15171/jcs.2019.016>

- Regan, S., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E54–E61. <https://doi.org/10.1111/jonm.12288>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiadi, A. P., Wibowo, Y., Herawati, F., Irawati, S., Setiawan, E., Presley, B., Zaidi, M. A., & Sunderland, B. (2017). Factors contributing to interprofessional collaboration in Indonesian health centres: A focus group study. *Journal of Interprofessional Education and Practice*, 8, 69–74. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2017.06.002>
- Shahnazi, H., Araban, M., Karimy, M., Basiri, M., Ghazvini, A., & Stein, L. (2021). A quasi-experimental study to improve health service quality: implementing communication and self-efficacy skills training to primary healthcare workers in two counties in Iran. *BMC Medical Education*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02796-4>
- Sohail, A. , Safdar, R., Saleem, S. , Azeem, M., & Ansar, S. (2022). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction:(A case of education industry in Pakistan)." . *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(6), 40–46.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Tuija Ylitörmänen. (2021). NURSE-NURSE COLLABORATION AND JOB SATISFACTION-A MIXED METHOD STUDY OF FINNISH AND NORWEGIAN NURSES' PERCEPTIONS [Dissertation in Health Sciences]. In *Dissertations in Health Sciences* 31656326 *Kannet UEF Vaitoskirja NO_617 Tuija Ylitormanen_50kpl_Terveyst.indd* (Vol. 1). University of Eastern Finland,.
- Turnea, E.-S., & Alexandru, ". (2021). Organizational Rewards in the Online Work Environment. Is There Any Chance of Full Accomplishment? "Ovidius" *University Annals, Economic Sciences Series*, XXI(1).
- White, E. M., Aiken, L. H., Sloane, D. M., & McHugh, M. D. (2020). Nursing home work environment, care quality, registered nurse burnout and job dissatisfaction. *Geriatric Nursing*, 41(2), 158–164. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2019.08.007>
- Wu, Y., Wang, J., Liu, J., Zheng, J., Liu, K., Baggs, J. G., Liu, X., & You, L. (2019). The impact of work environment on workplace violence, burnout and work attitudes for hospital nurses: A structural equation modelling analysis. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.12947>
- Ylitörmänen, T., Kvist, T., & Turunen, H. (2022). Intraprofessional collaboration: A qualitative study of registered nurses' experiences. *Collegian*. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.05.008>
- Ylitörmänen, T., Turunen, H., Mikkonen, S., & Kvist, T. (2019). Good nurse–nurse collaboration implies high job satisfaction: A structural equation modelling approach. *Nursing Open*, 6(3), 998–1005. <https://doi.org/10.1002/nop2.279>
- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses'

job satisfaction and turnover intention. *Canadian Public Policy*, 33(SUPPL.).
<https://doi.org/10.3138/0560-6GV2-G326-76PT>

