

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK,
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN SEMANGAT KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Disusun Oleh:

Sofyan Catur Aprianto

NIM. 20402400058

**PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2026**

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK,
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN SEMANGAT KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

DISUSUN OLEH:

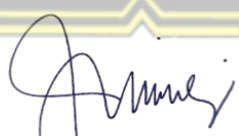
NAMA: Sofyan Catur A

NIM: 20402400058

**TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING DAN SELANJUTNYA DAPAT
DIAJUKAN KEHADAPAN SIDANG PANITIA UJIAN TESIS
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

Semarang, Februari 2026

Dosen Pembimbing,



Dra. Hj. Siti Sumiati, SE., MSi
NIK. 210499047

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK,
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN SEMANGAT KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Disusun oleh:

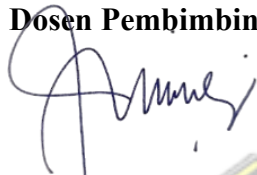
Sofyan Catur Aprianto

20402400058

Telah di pertahankan di depan penguji Pada tanggal 11 Februari 2026

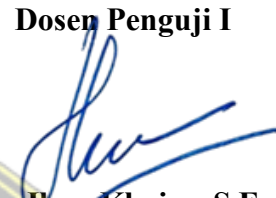
Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing



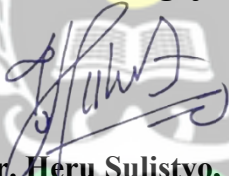
Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si
NIK. 210492029

Dosen Penguji I



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

Dosen Penguji II



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

**Thesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Tanggal 11 Februari 2026
Ketua Program Studi Manajemen**



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., Msi
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sofyan Catur Aprianto

NIM : 20402400058

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Penelitian untuk Tesis :

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa usulan penelitian untuk Tesis ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Semarang, 11 Februari 2026

Pembimbing

Penulis





DF43EANX214918031

Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si
NIK. 210492029

Sofyan Catur Aprianto
NIM. 20402400058

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sofyan Catur Aprianto

NIM : 20402400058

Fakultas : Ekonomi

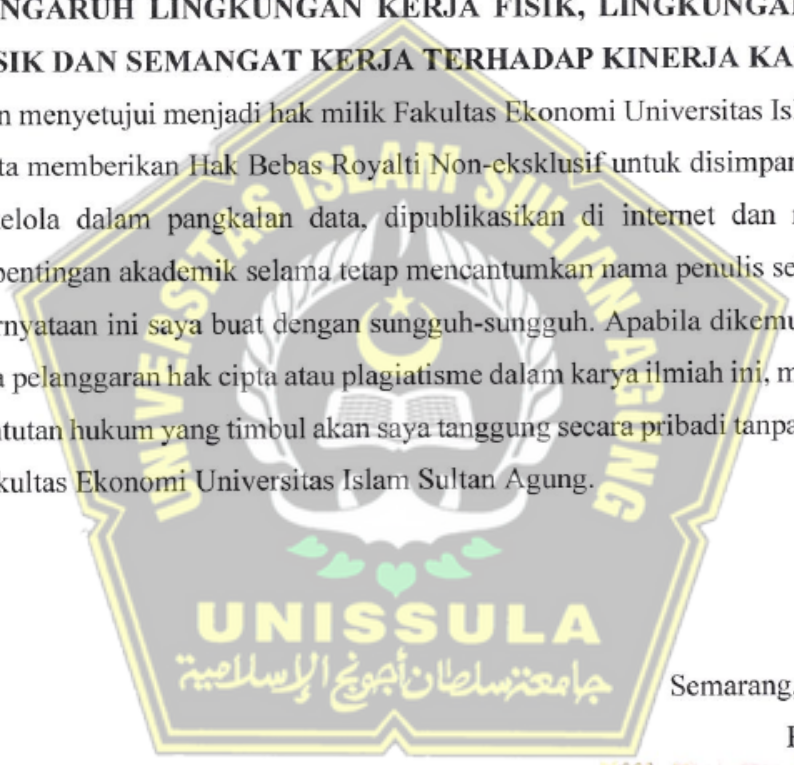
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.



Semarang, 11 Februari 2026

Penulis



Sofyan Catur Aprianto
NIM. 20402400058

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sofyan Catur Aprianto

NIM : 20402400058

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul:

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

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 ada pelanggaran 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, 11 Februari 2026

Yang menyatakan,



(Sofyan Catur Aprianto)

*Coret yang tidak perlu

ABSTRAK

Penelitian ini diajukan guna menguji bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja, bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja, bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai, bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai, bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian eksplanatori atau *explanatory research* dimana penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan keterkaitan antara variabel. Variabel pada penelitian ini mencakup lingkungan kerja, semangat kerja, kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Indonesia di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer diperoleh dari kuesioner. Pemilihan sampel akan menggunakan metode *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak semua populasi dapat menjadi sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan Bank Indonesia di Jakarta. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS. Hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat Kerja. lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

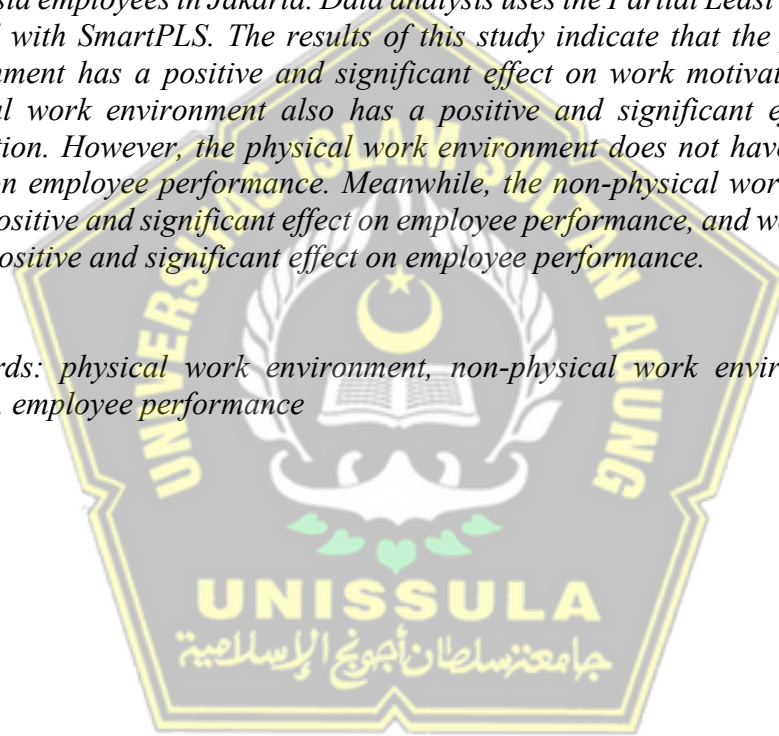
Kata Kunci: lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

This research aims to examine the influence of the physical work environment on work morale, the influence of the non-physical work environment on work morale, the influence of the physical work environment on employee performance, the influence of the non-physical work environment on employee performance, and the influence of work morale on employee performance. This research is explanatory research, aiming to analyze the relationships between variables. The variables in this study include the work environment, work morale, and employee performance. The population in this study is all Bank Indonesia employees in Jakarta. This study uses a quantitative method with primary data obtained from questionnaires. The sample selection method uses non-probability sampling, a sampling technique that does not select all members of the population. The sample in this study is 100 Bank Indonesia employees in Jakarta. Data analysis uses the Partial Least Squares (PLS) method with SmartPLS. The results of this study indicate that the physical work environment has a positive and significant effect on work motivation. The non-physical work environment also has a positive and significant effect on work motivation. However, the physical work environment does not have a significant effect on employee performance. Meanwhile, the non-physical work environment has a positive and significant effect on employee performance, and work motivation has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: physical work environment, non-physical work environment, work morale, employee performance



KATA PENGANTAR

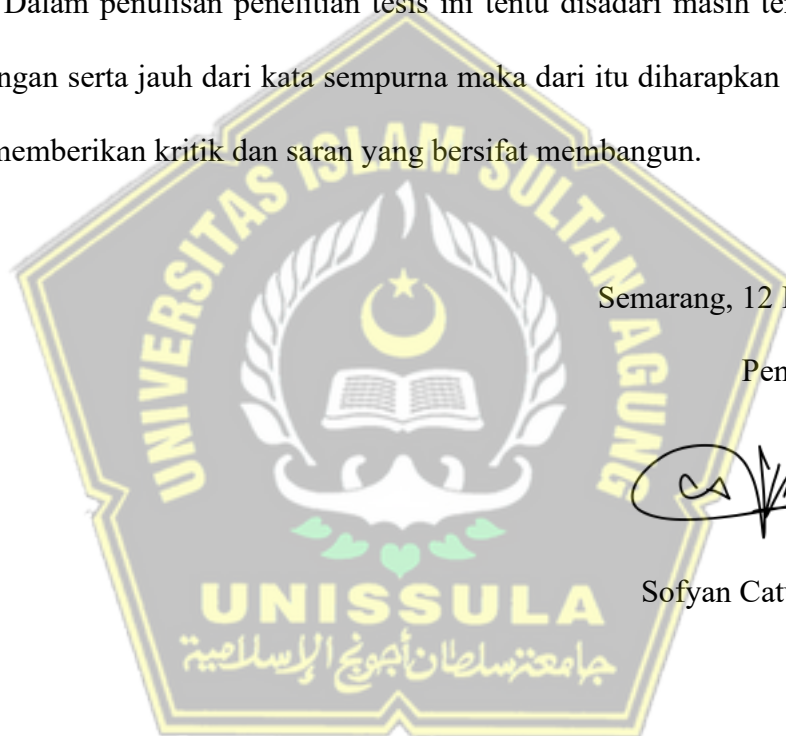
Assalamu'alaikum Warohmatulloohi Wabarokaatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian penelitian tesis yang berjudul “pengaruh lingkungan kerja, lingkungan kerja non fisik dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan” Penelitian tesis ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan program magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. terselesaikannya penulisan penelitian penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Dra. Siti Sumiati, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.
2. Prof. Dr Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Orang tua penulis - Ibu Tati S. dan Bapak E. Koswara yang senantiasa mendukung sehingga penulis mencapai tahap ini.

6. Keluarga tercinta, istri penulis Febby A. Rahayu yang selalu memberikan dorongan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Unissula angkatan 80, khususnya kelas 80C yang telah kompak selama menempuh studi bersama.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu kelancaran dan mengarahkan dalam penyusunan penelitian tesis ini.

Dalam penulisan penelitian tesis ini tentu disadari masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna maka dari itu diharapkan para pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.



Semarang, 12 Februari 2026

Penulis

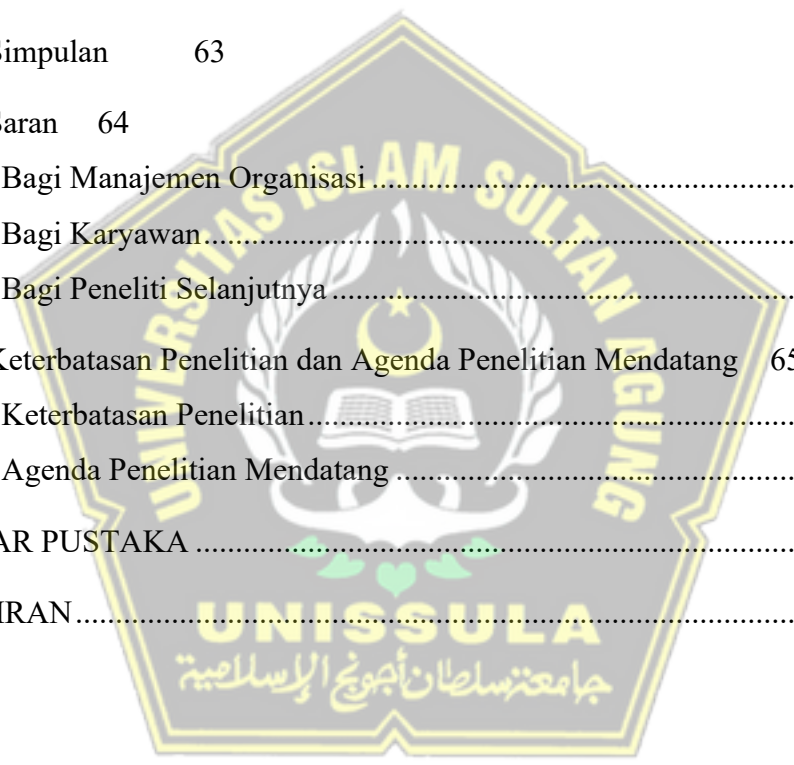
Sofyan Catur Aprianto

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iv
ABSTRACT.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Lingkungan Kerja Fisik.....	9
2.1.1.1 Indikator Lingkungan Kerja.....	10
2.1.2 Lingkungan Kerja Non Fisik.....	11
2.1.2.1 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik.....	11
2.1.3 Semangat Kerja	12
2.1.3.1 Indikator Semangat Kerja	13
2.1.4 Kinerja Pegawai	14
2.1.4.1 Indikator Kinerja Pegawai.....	14
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	16
2.2.1 Hubungan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Semangat Kerja	16

2.2.2 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Semangat Kerja	17
2.2.3 Hubungan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai	18
2.2.4 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai	19
2.2.5 Hubungan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	19
2.3 Model Empirik Penelitian	21
BAB III	22
METODE PENELITIAN.....	22
3.1 Jenis Penelitian	22
3.2 Populasi dan Sampel	22
3.2.1 Populasi.....	22
3.2.2 Sampel.....	22
3.3 Jenis Data dan Pengumpulan data	23
3.3.1 Sumber Data.....	23
3.3.2 Metode Pengumpulan data.....	23
3.4 Variabel dan Indikator	25
3.5 Teknik Analisis	27
3.5.1 Model Measurement (Outer Model).....	28
3.5.2 Model Structural (Inner Model)	30
BAB IV	32
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
4.1. Gambaran Umum Responden	32
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	35
4.2.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja	35
4.2.2 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik.....	36
4.2.3 Deskripsi Variabel Semangat Kerja.....	37
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	38
4.3. Analisis Data	39
4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	40

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	58
4.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja.....	58
4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Semangat Kerja	59
4.4.3 Lingkungan Kerja Fisik Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai	60
4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai	61
4.4.5 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	61
BAB V.....	63
PENUTUP.....	63
5.1 Simpulan	63
5.2 Saran	64
1. Bagi Manajemen Organisasi	64
2. Bagi Karyawan.....	64
3. Bagi Peneliti Selanjutnya	64
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	65
1. Keterbatasan Penelitian.....	65
2. Agenda Penelitian Mendatang	65
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN.....	71



DAFTAR TABEL

<i>Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan</i>	4
<i>Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator</i>	25
<i>Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer</i>	31
<i>Tabel 4.2 Demografi Responden</i>	32
<i>Tabel 4.3 Statistik Deskriptif X1</i>	34
<i>Tabel 4.4 Statistik Deskriptif X2</i>	35
<i>Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Y1</i>	35
<i>Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Y2</i>	36
<i>Tabel 4.7 Nilai Outer Loadings</i>	38
<i>Tabel 4.8 Nilai AVE</i>	40
<i>Tabel 4.9 Internal Consistency Reliability</i>	41
<i>Tabel 4.10 Fornell Larcker (Nilai Korelasi)</i>	42
<i>Tabel 4.11 Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan</i>	42
<i>Tabel 4.12 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)</i>	43
<i>Tabel 4.13 Coefficient of Determination (R-square)</i>	44
<i>Tabel 4.14 Effect Size (F-square)</i>	45
<i>Tabel 4.15 Predictive Relevance (Q-square)</i>	47
<i>Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis</i>	50
<i>Tabel 4.17 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis</i>	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Empirik Penelitian	20
<i>Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran</i>	37
<i>Gambar 4.2 Hasil Blindfolding</i>	46
<i>Gambar 4.3 Kerangka Penelitian Teoretis</i>	48



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kuesioner Penelitian	71
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	74
Lampiran 3. Output Smart PLS	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi. Berbagai faktor memengaruhi kinerja ini, termasuk lingkungan kerja, semangat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Penelitian oleh Medina-Garrido et al. (2023) menunjukkan bahwa kebijakan keseimbangan kerja-keluarga, seperti jam kerja fleksibel dan dukungan keluarga, secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kesejahteraan mereka. Hal ini menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) dalam memahami bagaimana lingkungan kerja secara langsung memengaruhi kinerja pegawai, terutama melalui semangat. Sebagian besar studi fokus pada aspek kesejahteraan atau kebijakan organisasi, tanpa meneliti secara mendalam hubungan antara lingkungan kerja, semangat kerja dan kinerja pegawai.

Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan dalam pola kerja, seperti kerja jarak jauh, menambah kompleksitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Studi oleh Kawakami et al. (2023) menyoroti bagaimana teknologi pemantauan kesejahteraan di tempat kerja dapat memengaruhi budaya organisasi

dan hubungan antarpegawai. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang diembannya. Perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan memadai seperti (tata ruangan kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik maupun penerangan ruangan yang cukup). Adapun lingkungan kerja non fisik (suasana kerja, hubungan antar karyawan dan kesejahteraan karyawan). Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat kerja dan meningkatkan kepuasan kerja (Syarifa et al., 2023).

Menurut Yuritanto (2022), kinerja karyawan adalah dapat dilihat dari kemampuan kinerja yang tinggi adalah dia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam tim. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan eksternal Faktor yang berasal dalam diri karyawan. Sedangkan faktor eksternal berasal dari faktor pendukung karyawan dalam bekerja yang berasal dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya (Marsudi *et al.*, 2021).

Research gap pada penelitian ini lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dibuktikan oleh berbagai studi terbaru. Penelitian oleh Awaliya dan Endratno (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Demikian pula, studi oleh Ma'muroh et al. (2023) menemukan bahwa

lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun, tidak semua penelitian menemukan hasil yang serupa. Sarip dan Mustangin (2023) dalam studi mereka menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan faktor-faktor lainnya.

Tabel Laporan Kinerja Karyawan Bank Indonesia Jakarta Tahun 2023–2024

No	Jabatan	Unit Kerja	Target Kinerja 2023	Capaian Kinerja 2023	Target Kinerja 2024	Capaian Semesta 2024	Nilai SKP (2023)	Nilai SKP (2024)*	Keterangan
1	Analisis Ekonomi	Departemen Kebijakan	95%	93%	97%	48%	88	90 (semantara)	Kinerja stabil
2	Pengelola Data	Departemen Statistik	90%	92%	93%	46%	91	89 (semantara)	Meningkatkan kualitas data
3	Staf Operasional	Departemen Umum	85%	88%	90%	47%	86	88 (semantara)	Efisiensi meningkat
4	Auditor Internal	Departemen Audit	92%	90%	94%	49%	90	91 (semantara)	Ketepatan waktu laporan
5	Staf Legal	Departemen Hukum	88%	85%	90%	44%	85	86 (semantara)	Perlu peningkatan akurasi

Sumber : laporan kinerja karyawan BI Jakarta tahun 2023–2024.

Berdasarkan evaluasi capaian kinerja tahun 2023 dan perkembangan capaian sementara tahun 2024 dari lima jabatan strategis di berbagai unit kerja, secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tergolong cukup baik, meskipun terdapat beberapa catatan penting yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Pertama, **Analisis Ekonomi** di Departemen Kebijakan menunjukkan performa yang cukup stabil. Target kinerja pada tahun 2023 sebesar 95% berhasil dicapai sebesar 93%, hanya mengalami deviasi tipis sebesar 2%. Untuk tahun 2024, target dinaikkan menjadi 97% dan hingga pertengahan tahun ini telah tercapai 48%. Nilai SKP juga mengalami kenaikan dari 88 pada tahun 2023 menjadi 90 (sementara) pada 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai tetap berada pada jalur yang konsisten, meskipun target meningkat. Selanjutnya, **Pengelola Data** dari Departemen Statistik justru menunjukkan capaian kinerja yang melebihi target di tahun 2023. Dari target sebesar 90%, realisasi kinerja tercatat sebesar 92%. Pada tahun 2024, target dinaikkan menjadi 93%, dan capaian sementara mencapai 46%. Nilai SKP tahun 2023 sebesar 91 sedikit menurun menjadi 89 (sementara) pada 2024, namun tetap dalam kategori baik. Secara keseluruhan, pegawai ini menunjukkan kecenderungan positif dalam meningkatkan kualitas data, sesuai dengan keterangan pada tabel. Kemudian, **Staf Operasional** dari Departemen Umum juga menunjukkan tren yang baik. Target kinerja 2023 sebesar 85% berhasil dilampaui dengan capaian 88%. Target tahun 2024 sebesar 90% tampaknya juga realistis untuk tercapai, mengingat capaian sementara telah mencapai 47%. Nilai SKP menunjukkan kenaikan dari 86 ke 88 (sementara), yang mencerminkan adanya peningkatan efisiensi kerja di unit ini. Sementara itu, **Auditor Internal** dari Departemen Audit mencatat kinerja yang cukup konsisten.

Walaupun target tahun 2023 adalah 92% dan capaian aktual hanya 90%, deviasi tersebut tidak terlalu signifikan. Tahun 2024 ditargetkan sebesar 94% dengan capaian sementara 49%. Nilai SKP mengalami peningkatan dari 90 ke 91 (sementara), yang menunjukkan adanya perbaikan dalam hal ketepatan waktu dan kualitas laporan audit. Namun demikian, perhatian khusus perlu diberikan pada **Staf Legal** dari Departemen Hukum. Pegawai ini belum berhasil mencapai target baik pada tahun 2023 maupun capaian sementara tahun 2024. Target tahun 2023 adalah 88%, namun realisasinya hanya 85%, atau selisih 3%. Sementara untuk tahun 2024, dari target 90%, capaian baru menyentuh 44%. Nilai SKP juga merupakan yang terendah di antara lima jabatan yang dievaluasi, yaitu 85 pada 2023 dan hanya naik tipis menjadi 86 (sementara) pada 2024. Hal ini memperkuat catatan bahwa pegawai ini masih memerlukan peningkatan, khususnya dalam hal akurasi kerja dan ketelitian dalam penanganan dokumen hukum. Dengan demikian, meskipun sebagian besar unit menunjukkan kinerja yang stabil bahkan meningkat, masih ada ruang perbaikan yang perlu ditindaklanjuti secara serius, khususnya pada posisi Staf Legal. Evaluasi mendalam, pembinaan, serta peningkatan kapasitas teknis diharapkan dapat mendorong tercapainya target kinerja secara lebih optimal di akhir tahun 2024.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan research gap diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai?
5. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diajukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan antara lain:

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja?
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja?
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai?
4. Untuk mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai?
5. Untuk mengetahui adanya pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat baik dalam dunia praktik maupun dunia akademik. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis (Bagi Perusahaan)

Penelitian ini memberikan masukan strategis bagi manajemen perusahaan, khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan pada tiga aspek penting: lingkungan kerja, semangat kerja. Dengan mengetahui sejauh mana ketiga variabel ini memengaruhi kinerja, perusahaan dapat:

- Menyusun kebijakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, baik secara fisik maupun psikologis.
- Mengembangkan program yang mampu meningkatkan semangat kerja, seperti pemberian penghargaan, pelatihan, atau peningkatan komunikasi internal.

Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan dasar evaluasi dan perbaikan manajemen sumber daya manusia agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Manfaat Akademis (Bagi Dunia Ilmu Pengetahuan)

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor penentu kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi di Indonesia. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, baik untuk menguji ulang variabel yang sama di konteks organisasi yang berbeda, maupun untuk mengembangkan model penelitian yang lebih kompleks.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis tempat individu melakukan aktivitas profesional. Lingkungan ini mencakup elemen-elemen seperti ruang kerja, interaksi antar rekan kerja, budaya organisasi, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Pentingnya lingkungan kerja yang kondusif telah diakui dalam berbagai studi, karena dapat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Menurut Fau dan Buulolo (2023), lingkungan kerja yang baik mencakup suasana kerja yang mendukung, seperti penerangan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, serta hubungan antar pegawai yang harmonis. Fasilitas pendukung lainnya juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Penelitian mereka menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tertata dengan baik dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas secara optimal.

Sulastri dan Uriawan (2023) menambahkan bahwa lingkungan kerja, bersama dengan motivasi dan efikasi diri, berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kondisi lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan efikasi diri, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.

Putra, Ariyanto, dan Maytanius (2024) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik, bersama dengan manajemen

pengetahuan dan budaya organisasi, berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Meskipun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja, namun melalui peningkatan keterlibatan dan budaya organisasi, lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Arianto, Azhari, dan Maryadi (2024) meneliti pengaruh iklim organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kinerja.

2.1.1.1 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja menurut Armansyah *et al.*, (2024), adalah sebagai berikut:

- (1) Udara. Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.
- (2) Warna. Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegem- biraan dan ketenangan bekerja para karya- wan akan terpelihara.
- (3) Pencahayaan. Cahaya penerangan yang cukup memancar- kan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.
- (4) Suara. Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlunya kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon,

parkir motor dan lain-lain, pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.2 Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi sosial dan psikologis yang terbentuk di tempat kerja, yang mencakup bagaimana hubungan sosial antar individu dan dinamika interaksi di dalam organisasi berlangsung. Lingkungan ini tidak berwujud secara material, tetapi berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, mendukung, dan produktif. Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi-psikososial di tempat kerja yang berkaitan dengan hubungan antar pegawai (baik horizontal maupun vertikal), komunikasi, suasana kerja non-material, dan iklim organisasi yang mendukung kenyamanan serta produktivitas karyawan. Sebagai contoh, menurut Yudi Wahyu Satria, Hari Muharam dan Nancy Yusnita (2024) lingkungan kerja non fisik mencakup kondisi yang terkait dengan relasi kerja antara atasan-bawahan maupun di antara rekan kerja. Selain itu, penelitian oleh Zefanya Panggabean dkk. (2025) mendeskripsikan lingkungan kerja non fisik sebagai “kondisi yang terjadi dan memiliki hubungan dengan pekerjaan, baik relasi antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja” yang tidak bersifat material namun memiliki pengaruh terhadap sikap kerja karyawan.

2.1.2.1 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik mencakup tiga aspek utama menurut Handayani, D. T., & Hasanah. (2024), yaitu:

a) Hubungan antar rekan kerja, yaitu interaksi sosial dan komunikasi yang terjadi antar sesama karyawan yang ditandai dengan rasa saling menghormati, saling

membantu, dan kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hubungan yang baik antar rekan kerja dapat meningkatkan rasa nyaman dan menumbuhkan semangat kerja.

b) Hubungan atasan–karyawan, yaitu pola interaksi antara pimpinan dan bawahan yang mencakup pemberian arahan, bimbingan, dukungan, serta penghargaan terhadap hasil kerja. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan dapat menumbuhkan rasa saling percaya, memperkuat motivasi, dan meningkatkan loyalitas kerja.

c) Kerjasama antar karyawan, yaitu kemampuan setiap individu dalam bekerja secara kolaboratif untuk mencapai tujuan organisasi. Kerjasama yang baik menciptakan sinergi antar pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

2.1.3 Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Semangat kerja mencerminkan tingkat motivasi, dedikasi, dan komitmen karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Pada tahun 2024, sebuah studi oleh Winangun dan Surya (2024) menemukan bahwa motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan sampel sebanyak 163 pegawai.

Selain itu, penelitian oleh Yurika Dewi dan Wina Premayani (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pada tahun 2025, penelitian oleh Hutasoit dan Simanjorang (2025) mengungkapkan bahwa remunerasi, work engagement, dan promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

2.1.3.1 Indikator Semangat Kerja

Berdasarkan jurnal "*Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Semangat Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai*" oleh Sofia et al. (2024), semangat kerja didefinisikan sebagai dorongan internal yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat dan antusias. Indikator-indikator semangat kerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. **Kesenangan dalam bekerja:** Tingkat kenyamanan dan kebahagiaan yang dirasakan karyawan saat menjalankan tugasnya.
2. **Antusiasme terhadap pekerjaan:** Semangat dan gairah yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. **Kepedulian terhadap pekerjaan:** Sejauh mana karyawan menunjukkan perhatian dan tanggung jawab terhadap tugas yang diembannya.
4. **Kebutuhan yang terpenuhi:** Persepsi karyawan bahwa kebutuhan dasar dan profesional mereka dipenuhi oleh organisasi.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Penelitian Temura, Ngadisah, & Torobi (2025) Kinerja pegawai didefinisikan sebagai efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja sangat memengaruhi efektivitas ini. Penelitian Priutami (2025) Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja. Kinerja yang baik ditandai dengan pencapaian target kerja yang efektif dan efisien. Penelitian Winstin (2025) Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, kejelasan peran, dan motivasi. Kinerja yang optimal tercapai ketika pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Halawa (2023) Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan yang memadai dan motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Nur Rohartin & Widarta (2025) Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya, yang dipengaruhi oleh motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai, meskipun lingkungan kerja juga memainkan peran penting.

2.1.4.1 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila hasil kerja yang diperoleh mampu memenuhi standar, hal ini bisa didapatkan salah satunya melalui

pengembangan yang perusahaan berikan. Menurut (Anggraini, 2023) indikator kinerja yaitu terdiri dari :

1. Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
2. Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
3. Ketepatan waktu yaitu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output dan dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Kerjasama yaitu diukur dari kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik.
5. Kehadiran yaitu diukur dari kesediaan karyawan dalam memenuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan jumlah kehadiran dan jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Semangat Kerja

Lingkungan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja secara langsung, tetapi juga memiliki peran penting dalam membentuk semangat kerja pegawai. Lingkungan yang positif, harmonis, dan mendukung akan menciptakan kenyamanan emosional yang mendorong pegawai lebih semangat dalam menyelesaikan tugas. Faktor seperti hubungan sosial antar kolega, dukungan atasan, dan suasana kerja yang menyenangkan terbukti mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewidan Andri (2023) mengemukakan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh tim (2023) menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja. Studi tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung secara psikologis dan fisik menunjukkan antusiasme lebih tinggi dalam bekerja, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian target. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis keempat:

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Kantor Kelurahan Atakkae. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan

kerja berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja pegawai di Kantor Kelurahan Atakkae.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H1 Lingkungan kerja Fisik berpengaruh terhadap Semangat Kerja

2.2.2 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Semangat Kerja

Lingkungan kerja non fisik memiliki peranan penting dalam meningkatkan semangat kerja pegawai karena aspek ini berhubungan langsung dengan kondisi psikologis dan sosial individu di tempat kerja. Lingkungan kerja non fisik mencakup faktor seperti komunikasi antarpegawai, dukungan atasan, budaya organisasi, keadilan, serta suasana kerja yang harmonis. Ketika pegawai merasakan suasana kerja yang positif dan dukungan moral dari lingkungan kerjanya, maka mereka cenderung memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi. Menurut Alham, Swasti, dan Fauzi (2025), lingkungan kerja non fisik yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, di mana kepuasan tersebut menjadi pemicu munculnya semangat kerja yang lebih besar. Hal serupa juga dijelaskan oleh Fadilah dan Helmi (2025) bahwa dukungan sosial dan hubungan interpersonal di tempat kerja mampu meningkatkan keterlibatan pegawai (employee engagement) melalui kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Penelitian lain oleh Satria, Muharam, dan Yusnita (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan non fisik yang kondusif tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik

yang positif menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis, dan mampu menumbuhkan semangat kerja yang berkelanjutan di kalangan pegawai.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H2 Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap semangat kerja

2.2.3 Hubungan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang sangat menentukan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, hingga penataan ruang kerja, serta aspek psikologis seperti hubungan antar pegawai, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Ketika lingkungan kerja didesain dengan baik dan nyaman, maka pegawai cenderung merasa lebih betah, fokus, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Santi (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi ini membuktikan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang bersih, rapi, dan kondusif, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan mencapai target kinerja yang ditetapkan. Hasil serupa juga ditemukan dalam berbagai penelitian lainnya yang mengonfirmasi bahwa kondisi lingkungan kerja sangat berkontribusi terhadap kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H3 Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.2.4 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja non fisik, yang meliputi dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, budaya organisasi yang mendukung, komunikasi terbuka, serta kebijakan yang fleksibel dan adil, terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sebagai contoh, penelitian oleh Yudi Wahyu Satria, Hari Muharam & Nancy Yusnita (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Selanjutnya, penelitian oleh Arfi Abdillah Alham, Ika Korika Swasti & Akhmad Fauzi (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menyebut bahwa lingkungan kerja non fisik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketika organisasi mengelola aspek-non fisik seperti hubungan antarpegawai, dukungan manajerial, budaya yang menghargai, dan kebijakan kerja yang adil, maka pegawai akan lebih termotivasi, merasa dihargai, dan pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H4 Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.2.5 Hubungan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Semangat kerja adalah faktor internal yang sangat penting dalam mendorong kinerja pegawai. Semangat kerja mencerminkan sikap antusiasme,

motivasi intrinsik, dan komitmen seseorang terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai dengan semangat kerja yang tinggi akan memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan tugas, bahkan dalam situasi kerja yang menantang. Sebaliknya, rendahnya semangat kerja dapat menyebabkan produktivitas menurun dan berpotensi meningkatkan tingkat absensi maupun turnover.

Dalam penelitian Rusdianan (2021), ditemukan bahwa semangat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi dan semangat kerja tinggi menunjukkan performa yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas, baik dari sisi ketepatan waktu maupun kualitas pekerjaan. Temuan ini menjadi bukti bahwa semangat kerja bukan sekadar aspek emosional, tetapi juga berkontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian ini, maka dapat diajukan hipotesis kedua:

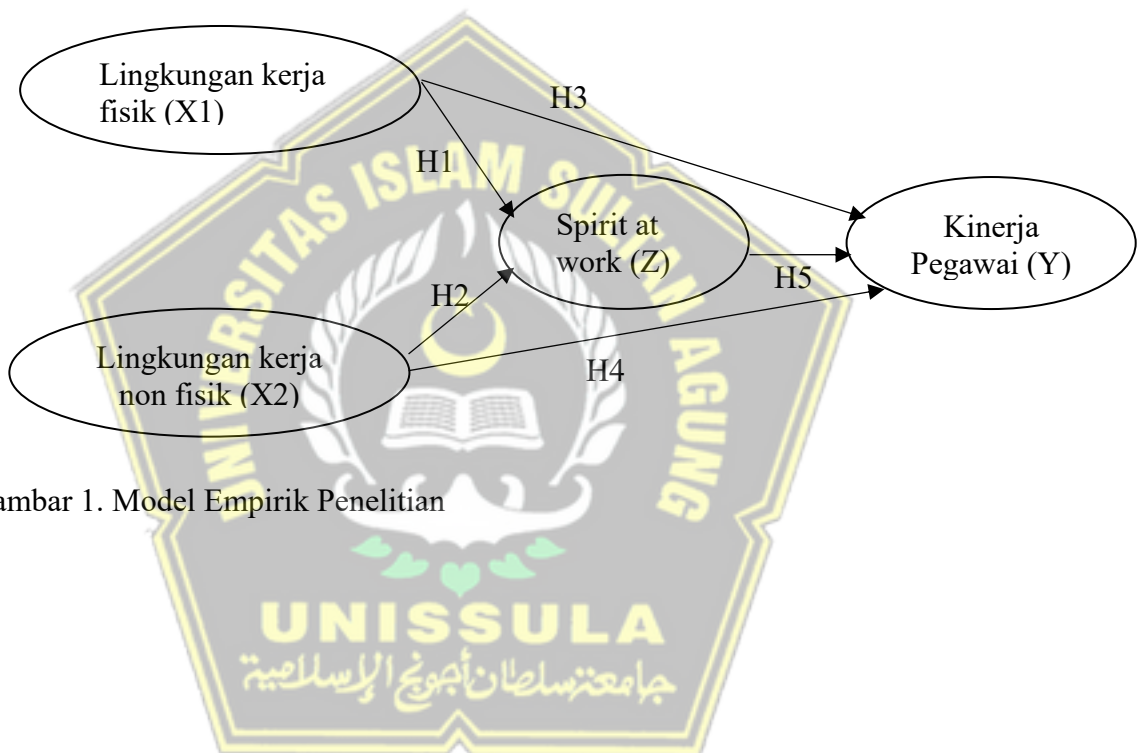
Penelitian yang dilakukan oleh Syahropi (2016) menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena tingkat motivasi dan antusiasme yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih berdedikasi dalam mencapai tujuan mereka. Temuan lainnya dari penelitian Faradiva et al. (2023) menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih produktif, kreatif, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Penelitian oleh Basri & Rauf (2021) menunjukkan bahwa semangat kerja yang tinggi juga berdampak pada tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja individu dan keseluruhan produktivitas organisasi secara positif.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H5 semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2.3 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah Explanatory Study yang sebagai bukti analisis pengaruh lingkungan kerja dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan”. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2013) penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2005). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Indonesia.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2005). Menurut Arikunto (2006), jika populasinya

kurang atau mendekati 100, maka populasi tersebut dapat digunakan sebagai sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus. Teknik sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2005). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah 100 karyawan Bank Indonesia Jakarta.

Untuk jumlah sampel yang akan diteliti ditentukan berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{130}{1 + (130) \times 0,01}$$

$$n = \frac{130}{1,332}$$

$$n = 97,59 \longrightarrow 100$$

Keterangan

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

e = 0,1 (10%)

3.3 Jenis Data dan Pengumpulan data

3.3.1 Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar,2005). Dalam penelitian ini sumber data tersebut berasal dari kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, kemudian dari hasil pernyataan tersebut dianalisis.

3.3.2 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan

pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi,2005). Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data deskriptif dan data kuantitatif.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan informasi hanya mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis dan kemudian menarik inferensi yang digeneralisikan untuk data yang lebih besar dari populasi (Nurgiyantoro, dkk, 2004). Analisis deskriptif merupakan pernyataan skala Likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu (Durianto,dkk,2001) :

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban “N” netral diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi nilai = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian di analisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- Interval = $(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 3$
= 1,3

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan data berbentuk angka-angka yang diperoleh sebagai hasil pengukuran atau penjumlahan (Nurgiyantoro dkk, 2004). Untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan skala Likert yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan (Sugiyono,2005).

3.4 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja (X1), lingkungan kerja non fisik (X2), semangat kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Lingkungan kerja adalah seluruh kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, efisiensi, dan produktivitas karyawan. Lingkungan ini mencakup unsur-unsur yang bersifat fisik dan dapat dirasakan secara langsung oleh indera karyawan saat mereka menjalankan tugas sehari-hari.	-Udara -Warna -Pencahayaayan -Suara	Armansyah <i>et al.</i> , (2024)

2.	Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi sosial dan psikologis yang terbentuk di tempat kerja, yang mencakup bagaimana hubungan sosial antar individu dan dinamika interaksi di dalam organisasi berlangsung.	a) Hubungan antar rekan kerja, b) Hubungan atasan-karyawan, c) Kerjasama antar karyawan	Handayani, D. T., & Hasanah. (2024)
3.	Semangat kerja didefinisikan sebagai dorongan internal yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan giat dan antusias	1. Kesenangan dalam bekerja 2. Antusiasme terhadap pekerjaan 3. Kepedulian terhadap pekerjaan 4. Kebutuhan yang terpenuhi	Sofia et al. (2024)
4.	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas output 3. Ketepatan waktu 4. Kerjasama 5. Kehadiran	(Anggraini, 2023)

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

Tabel 3.2. Interval Pengukuran Skala Likert

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

Persepsi responden menurut Widodo (2010) mengenai variabel yang diteliti menggunakan kriteria sebar 1,33. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut :

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

3.5 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan. Menurut Latan dan Ghazali (2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2006). PLS menggunakan *software* diantaranya *SmartPLS*, *WordPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *SmartPLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan ada dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit t dari PLS.

3.5.1 Model Measurement (Outer Model)

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana variabel laten. Evaluasi *Outer Model*, dengan menguji *internal consistency reability (cronbach alpha dan composite reability)*, *covergent validity* (indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity (Fornell Lacker, Cross Loading, dan HTMT)*. Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu :

a. Uji Validitas

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya $> 0,7$. Dalam hasil penelitian yang lain terdapat hasil nilai *loading factor* $> 0,4$ dan itu juga masih dikatakan sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dikatakan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin di ukur (Ghozali dan Latan, 2015). Dengan demikian, nilai *loading factor* yang kurang dari 0,4 harus di eliminasi dari model karena tidak sesuai dengan kriteria analisis pada PLS.

- 1) Average Variance Extracted (AVE) diharapkan $> 0,5$ menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Fornell dan Lacker (1981) dalam model yang memadai, AVE harus lebih besar dari 0,5 (Chin, 1998; Hock & Ringle, 2006: 15) serta lebih besar dari *cross loading*, yang berarti faktor harus menjelaskan setidaknya setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE dapat dikatakan dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian indikatornya harus menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang menunjukkan ukuran

Convergent Validity dapat dikatakan baik.

2) *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas deskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran dalam menentukan *discriminat validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada *cronbachs alpha* cenderung memiliki kemampuan memprediksi yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat kendalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas $> 0,7$ dapat diterima, dan nilai $> 0,8$ sangat memuaskan ini adalah kriteria hasil interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha*.

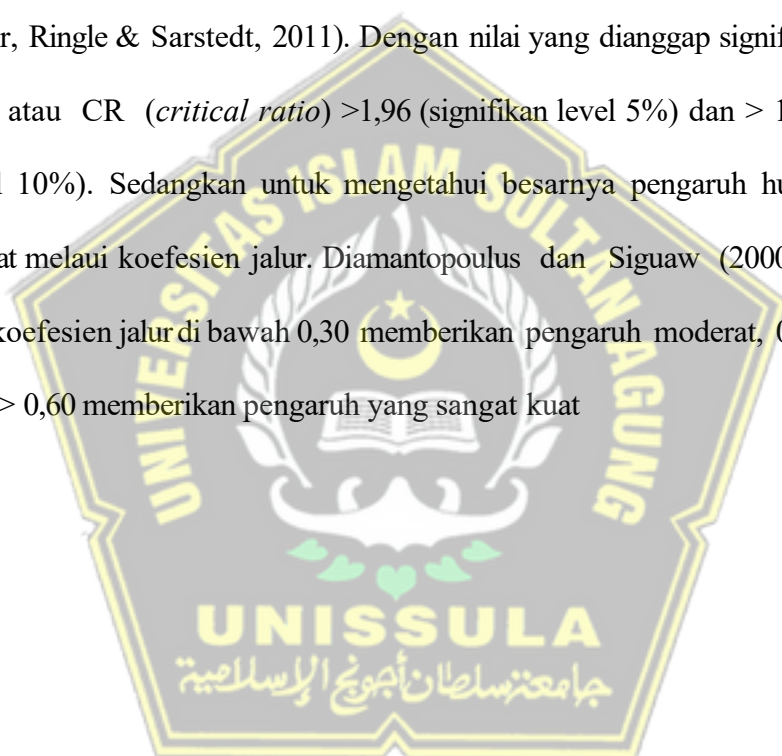
3.5.2 Model Structural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

- a) Dapat diukur menggunakan nilai R^2 adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. R^2 seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghozali (2011) nilai R^2 sebesar 0,67 untuk hasil kuat, 0,33 hasil moderat, dan 0,19 hasil lemah. R^2 disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Namun, apa yang “tinggi” relatif terhadap bidang: nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika keadaan seni dalam subjek dan bidang yang diberikan sebelumnya menyebabkan nilai lebih rendah.
- b) *Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size (F²)* selain mengevaluasi nilai R^2 dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini dianggap sebagai ukuran efek F^2 . Pedoman untuk menilai F^2 adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen et al., 2010) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.
- c) Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Q^2 juga dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2 , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel

endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen

- d) Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghozali (2015) berpendapat bahwa apabila nilai signifikan p value $< 0,05$ dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik $> 1,96$ (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*) $> 1,96$ (signifikan level 5%) dan $> 1,65$ (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulus dan Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan $> 0,60$ memberikan pengaruh yang sangat kuat



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan sebanyak 100 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner secara tidak langsung dengan melalui *google form* kepada karyawan Bank Indonesia Jakarta dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebanyak 100 persen. Kuesioner dibagikan kepada 100 responden. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 100 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah Presentase	
Kuesioner yang disebar	100	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	100	100%
Penyebaran Kuesioner		
Karyawan Bank Indonesia Jakarta	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 100. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: gender, usia, lama usaha, dan pendidikan terakhir penyebaran kuesioner. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Demografi Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	100	100
	Total	100	100
Usia (Tahun)	30 – 34	15	15
	35 – 39	32	32
	40 – 44	28	28
	45 – 49	20	20
	≥ 50	5	5
	Total	100	100
Pendidikan Terakhir	SMA	1	1
	D1	1	1
	D3	2	2
	S1	46	46
	S2	50	50
	Total	100	100
	Lama Bekerja	< 10 tahun	14
10 – 14 tahun		28	28
15 – 19 tahun		7	7
20 – 24 tahun		46	46
≥ 25 tahun		5	5
Total		100	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Dari tabel 4.2 di atas, penelitian ini melibatkan **100 responden** yang seluruhnya memenuhi kriteria sebagai sampel penelitian, sehingga tingkat respons mencapai **100%**. Jumlah sampel ini dinilai telah memadai untuk merepresentasikan kondisi responden dan mendukung analisis statistik pada tahap selanjutnya.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 100 responden, seluruh responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik responden didominasi sepenuhnya oleh laki-laki, yang sesuai dengan konteks penelitian pada lingkungan kerja yang sebagian besar diisi oleh tenaga kerja pria.

Ditinjau dari aspek usia, responden sebagian besar berada pada rentang usia produktif. Kelompok usia 35–39 tahun merupakan kelompok terbesar dengan

persentase 32%, diikuti oleh kelompok usia 40–44 tahun sebesar 28%. Selanjutnya, responden dengan usia 45–49 tahun sebesar 20%, usia 30–34 tahun sebesar 15%, dan responden berusia 50 tahun ke atas sebesar 5%. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada fase usia matang secara profesional dan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi. Responden dengan pendidikan Strata 2 (S2) merupakan kelompok terbanyak dengan persentase 50%, disusul oleh responden dengan pendidikan Strata 1 (S1) sebesar 46%. Sementara itu, responden dengan pendidikan Diploma (D1 dan D3) masing-masing sebesar 1% dan 2%, serta responden dengan pendidikan SMA sebesar 1%. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi, yang mendukung kemampuan analisis dan pemahaman terhadap permasalahan yang diteliti.

Selanjutnya, berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja yang panjang. Responden dengan lama bekerja 20–24 tahun mendominasi dengan persentase 46%, diikuti oleh responden dengan masa kerja 10–14 tahun sebesar 28%. Responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebesar 14%, masa kerja 15–19 tahun sebesar 7%, dan masa kerja 25 tahun ke atas sebesar 5%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga dianggap memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kondisi dan dinamika organisasi yang menjadi objek penelitian.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Menurut Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel pada frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi yang kemudian dibagi dengan 5 kategori

1,00 – 2,29 = Rendah

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3. Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
LK.1	Udara	4.080	Tinggi
LK.2	Warna	4.080	Tinggi
LK.3	Pencahayaannya	4.310	Tinggi
LK.4	Suara	3.800	Tinggi
Rata-rata total		4,067	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.3 hasil perhitungan rata-rata seluruh indikator menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,067 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik yang dirasakan oleh pegawai sudah tergolong baik dan mampu mendukung aktivitas kerja.

Indikator tertinggi terdapat pada indikator **pencahayaan (LK.3)** dengan nilai mean sebesar **4,310**. Hal ini menunjukkan bahwa pencahayaan di lingkungan kerja telah memadai sehingga membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan nyaman dan meningkatkan konsentrasi kerja.

Indikator terendah terdapat pada indikator **suara (LK.4)** dengan nilai mean sebesar **3,800**. Meskipun masih berada pada kategori tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa tingkat kebisingan di lingkungan kerja masih dirasakan oleh sebagian pegawai dan perlu mendapat perhatian agar tidak mengganggu fokus serta kenyamanan kerja.

4.2.2 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Variabel lingkungan kerja non fisik memiliki 3 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel lingkungan kerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja Non Fisik

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
LKN.1	Hubungan antar rekan kerja,	4,330	Tinggi
LKN.2	Hubungan atasan-karyawan,	4,100	Tinggi
LKN.3	Kerjasama antar karyawan	4,160	Tinggi
Rata-rata total		4,197	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata total variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 4,197 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang dirasakan oleh pegawai sudah tergolong baik dan mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Indikator tertinggi terdapat pada indikator **hubungan antar rekan kerja (LKN.1)** dengan nilai mean sebesar **4,330**. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar sesama rekan kerja terjalin dengan baik, harmonis, dan saling mendukung, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Indikator terendah terdapat pada indikator **hubungan atasan–karyawan (LKN.2)** dengan nilai mean sebesar **4,100**. Meskipun masih berada pada kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan karyawan perlu terus ditingkatkan, terutama dalam hal komunikasi dan dukungan kerja.

4.2.3 Deskripsi Variabel Semangat Kerja

Variabel semangat kerja memiliki 4 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel semangat kerja dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Semangat Kerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
SK.1	Kesenangan dalam bekerja	4,410	Tinggi
SK.2	Antusiasme terhadap pekerjaan	4,130	Tinggi
SK.3	Kepedulian terhadap pekerjaan	4,560	Tinggi
SK.4	Kebutuhan yang terpenuhi	4,360	Tinggi
Rata-rata Total		4,365	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata total variabel semangat kerja sebesar 4,365 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki semangat kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Indikator **tertinggi** terdapat pada indikator **kepedulian terhadap pekerjaan (SK.3)** dengan nilai mean sebesar **4,560**. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki rasa tanggung jawab dan kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga berupaya menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin.

Indikator terendah terdapat pada indikator **antusiasme terhadap pekerjaan (SK.2)** dengan nilai mean sebesar **4,130**. Meskipun berada pada kategori tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa tingkat antusiasme pegawai masih relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, sehingga perlu adanya upaya organisasi untuk meningkatkan motivasi dan dorongan kerja pegawai.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Variabel Kinerja Pegawai memiliki 5 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel kinerja pegawai dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KP.1	Kualitas kerja	4,460	Tinggi
KP.2	Kuantitas kerja	4,430	Tinggi
KP.3	Ketepatan Waktu	4,450	Tinggi
KP.4	Kerjasama	4,370	Tinggi
KP.5	Kehadiran	4,620	Tinggi
Rata-rata Total		4,466	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata total kinerja pegawai berada pada kategori **tinggi yaitu 4,466**. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai telah mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Indikator dengan nilai rata-rata (mean) **tertinggi** adalah **kehadiran (KP.5)** dengan skor sebesar **4,620** yang termasuk dalam kategori tinggi. Tingginya nilai pada indikator kehadiran menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat baik, ditandai dengan kehadiran yang konsisten serta kepatuhan terhadap jam kerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini mencerminkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya dan menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata **terendah** adalah **kerjasama (KP.4)** dengan skor sebesar **4,370**, meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam bekerja sama sudah baik, namun masih memiliki ruang untuk ditingkatkan, khususnya dalam hal koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi antarpegawai maupun antarunit kerja.

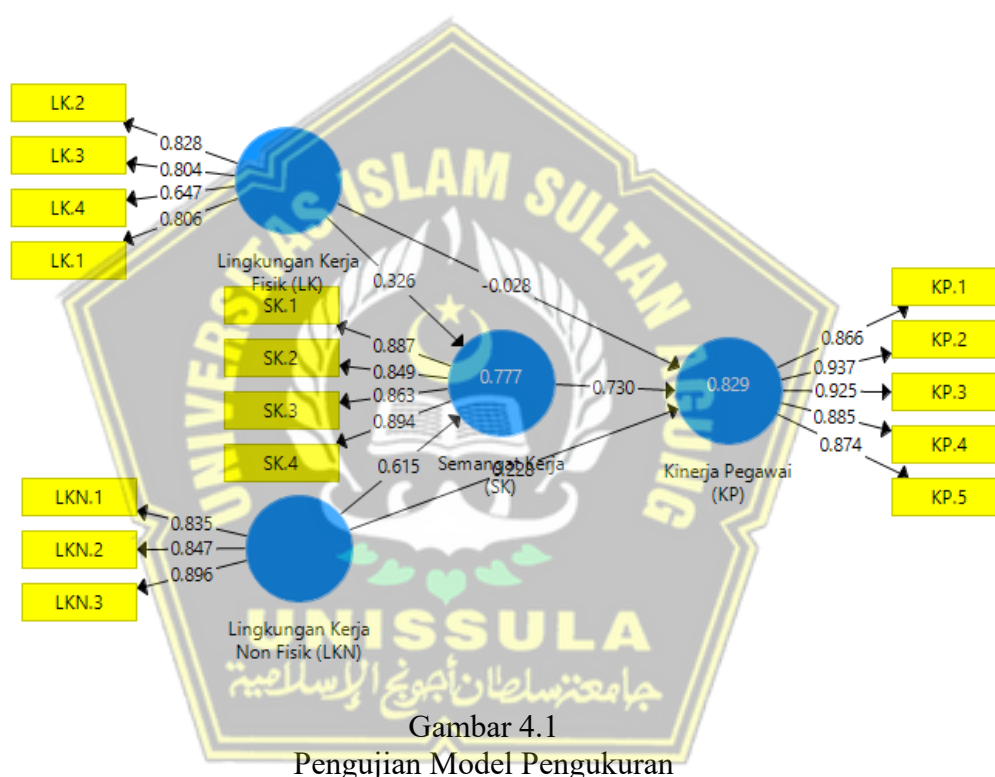
Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai berada pada tingkat yang baik, dengan kehadiran sebagai aspek yang paling menonjol, sementara aspek kerjasama perlu mendapatkan perhatian lebih agar kinerja pegawai dapat semakin optimal di masa mendatang.

4.3 Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal Consistency Reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *Convergent Validity* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fonell Lacker*, *cross Loading*, dan HTMT).



4.3.1.1 Convergent Validity

Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991 ; Hair et al., 2011). Dari hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel

yang nilai factor loadingnya $< 0,40$ dan nilai AVE di atas $0,50$. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

Tabel 4. 6. Nilai Outer Loadings

	Kinerja Pegawai (KP)	Lingkungan Kerja Fisik (LK)	Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	Semangat Kerja (SK)
KP.1	0,866			
KP.2	0,937			
KP.3	0,925			
KP.4	0,885			
KP.5	0,874			
LK.2		0,828		
LK.3		0,804		
LK.4		0,647		
LKN.1			0,835	
LKN.2			0,847	
LKN.3			0,896	
SK.1				0,887
SK.2				0,849
SK.3				0,863
SK.4				0,894
LK.1		0,806		

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada **Tabel 4.6 Nilai Outer Loadings**, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai outer loading di atas $0,40$. Pada variabel **Kinerja Pegawai (KP)**, indikator KP.1 hingga KP.5 memiliki nilai outer loading berkisar antara $0,866$ sampai $0,937$, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk Kinerja Pegawai.

Selanjutnya, pada variabel **Lingkungan Kerja Fisik (LK)**, indikator LK.1, LK.2, LK.3, dan LK.4 memiliki nilai outer loading masing-masing sebesar $0,806$; $0,828$; $0,804$; dan $0,647$. Meskipun terdapat indikator dengan nilai di bawah $0,70$, nilai

tersebut masih berada di atas batas minimum 0,40, sehingga indikator-indikator tersebut tetap dinyatakan valid dan layak dipertahankan dalam model.

Pada variabel **Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)**, indikator LKN.1, LKN.2, dan LKN.3 masing-masing memiliki nilai outer loading sebesar 0,835; 0,847; dan 0,896. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki tingkat validitas konvergen yang sangat baik.

Sementara itu, variabel **Semangat Kerja (SK)** juga menunjukkan hasil yang memuaskan, di mana indikator SK.1 hingga SK.4 memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,849 sampai 0,894. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator Semangat Kerja mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,40, serta seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dan variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria **convergent validity** sesuai dengan rule of thumb yang ditetapkan, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian berikutnya.

Tabel 4. 7. Nilai AVE

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kinerja Pegawai (KP)	0,806
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	0,600
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	0,739
Semangat Kerja (SK)	0,763

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel kinerja pegawai, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja menunjukkan $> 0,50$. Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE $> 0,50$ menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel kinerja pegawai, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja adalah valid, maka nilai AVE $> 0,50$.

4.3.1.2 Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronch's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite* 0,60 – 0,70. *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interpretasi *Composite Reliability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu $> 0,70$.

Tabel 4. 8. Internal Consistency Reliability

	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit
Kinerja Pegawai (KP)	0,940	0,954
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	0,778	0,856
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	0,823	0,895
Semangat Kerja (SK)	0,896	0,928

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.13 Internal Consistency Reliability, diketahui bahwa variabel **Kinerja Pegawai (KP)** memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,940 dan nilai Composite Reliability sebesar 0,954. Nilai tersebut berada di atas batas minimal

0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Pegawai memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Selanjutnya, variabel **Lingkungan Kerja Fisik (LK)** menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,778 dan Composite Reliability sebesar 0,856. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator Lingkungan Kerja Fisik reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Variabel **Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)** memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,823 dan Composite Reliability sebesar 0,895. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Sementara itu, variabel **Semangat Kerja (SK)** memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,896 dan nilai Composite Reliability sebesar 0,928. Nilai tersebut juga berada di atas standar yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator Semangat Kerja memiliki konsistensi internal yang sangat baik.

Berdasarkan hasil pengujian Internal Consistency Reliability tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcker*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT < 1. Ukuran dalam menentukan *discriminant validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4.9. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)

	Kinerja Pegawai (KP)	Lingkungan Kerja Fisik (LK)	Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	Semangat Kerja (SK)
Kinerja Pegawai (KP)	0,898			
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	0,706	0,775		
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	0,831	0,733	0,860	
Semangat Kerja (SK)	0,903	0,776	0,853	0,873

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker pada Tabel 4.9, dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk yang terletak pada diagonal utama tabel, yang nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya.

Nilai akar AVE untuk konstruk Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0,898, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Lingkungan Kerja Fisik (LK) sebesar

0,706, Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN) sebesar 0,831, dan Semangat Kerja (SK) sebesar 0,903. Meskipun korelasi antara KP dan SK cukup tinggi, nilai akar AVE KP tetap menunjukkan kemampuan konstruk dalam menjelaskan indikatornya secara lebih baik dibandingkan hubungannya dengan konstruk lain.

Selanjutnya, konstruk Lingkungan Kerja Fisik (LK) memiliki nilai akar AVE sebesar 0,775, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk KP sebesar 0,706, LKN sebesar 0,733, dan SK sebesar 0,776. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk Lingkungan Kerja Fisik memiliki validitas diskriminan yang memadai. Konstruk Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN) juga menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0,860, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan KP sebesar 0,831, LK sebesar 0,733, dan SK sebesar 0,853.

Sementara itu, konstruk Semangat Kerja (SK) memiliki nilai akar AVE sebesar 0,873, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk LK sebesar 0,776 dan LKN sebesar 0,853, serta sebanding dengan korelasinya terhadap KP. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai satu sama lain dan mampu mengukur konsep yang berbeda, sehingga dapat disimpulkan bahwa **model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode Fornell–Larcker.**

Tabel 4. 10. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (KP)	Valid
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	Valid
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	Valid
Semangat Kerja (SK)	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel kinerja pegawai, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja memiliki validitas diskriminan yang valid.

Tabel 4. 11. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Kinerja Pegawai (KP)	Lingkungan Kerja Fisik (LK)	Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	Semangat Kerja (SK)
Kinerja Pegawai (KP)				
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	0,808			
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	0,943	0,895		
Semangat Kerja (SK)	0,981	0,908	0,991	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai < 1 . Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* melalui uji *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.3.2.1 Coefficient of Determination (R- square)

Langkah selanjutnya untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan koefisien determinasi nilai R^2 . Pengujian model struktural dengan mengevaluasi persentase varian yang dijelaskandengan melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Model dikatakan baik apabila semakin mendekati nilai 1. Dan sebaliknya

apabila nilai di bawah 0 menunjukkan model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance*. Kriteria : 0,25 = lemah, 0,50 = moderat, 0,75 = kuat

Tabel 4. 12. Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pegawai (KP)	0,829	0,824
Semangat Kerja (SK)	0,777	0,773

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12 Coefficient of Determination (R-square), diketahui bahwa nilai R-square untuk variabel Kinerja Pegawai (KP) adalah sebesar 0,829 dengan nilai Adjusted R-square sebesar 0,824. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 82,9% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Semangat Kerja. Sementara itu, sisanya sebesar 17,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan kriteria penilaian, nilai R-square tersebut termasuk dalam kategori kuat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan Kinerja Pegawai.

Selanjutnya, nilai R-square untuk variabel Semangat Kerja (SK) adalah sebesar 0,777 dengan nilai Adjusted R-square sebesar 0,773. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 77,7% variasi Semangat Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik, sedangkan sisanya sebesar 22,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai R-square tersebut juga termasuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam model memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan Semangat Kerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat ketepatan dan kemampuan prediksi yang kuat, baik dalam menjelaskan variabel Semangat Kerja maupun Kinerja Pegawai. Dengan demikian, model penelitian ini layak digunakan untuk pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan lebih lanjut.

4.3.2.2 Effect Size (F-square)

Effect Size (F-square), mengevaluasi *Effect Size (F²)* selain mengevaluasi nilai R² dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R² ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki pengaruh substantif pada konstruk endogen, ukuran ini dianggap sebagai ukuran efek *F-square*. Pedoman untuk menilai F² adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atau tidak ada efek.

Kriteria :

0,02 = lemah

0,15 = moderat

0,35 = kuat

Tabel 4. 13. Effect Size (F-square)

	Kinerja Pegawai (KP)	Lingkungan Kerja Fisik (LK)	Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	Semangat Kerja (SK)
Kinerja Pegawai (KP)				
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	0,002			0,221
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	0,079			0,786
Semangat Kerja (SK)	0,696			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.18 Effect Size (F-square), dapat diketahui bahwa pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (LK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) memiliki nilai F-square sebesar 0,002. Nilai ini berada di bawah batas minimal 0,02, sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik tidak memiliki pengaruh yang berarti atau substantif terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja bukan merupakan faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai.

Selanjutnya, pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (LK) terhadap Semangat Kerja (SK) memiliki nilai F-square sebesar 0,221. Nilai ini berada pada kategori moderat, yang menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Fisik memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap peningkatan Semangat Kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja yang baik mampu mendorong semangat kerja pegawai secara nyata.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN) terhadap Kinerja Pegawai (KP) menunjukkan nilai F-square sebesar 0,079. Nilai ini berada pada kategori lemah, yang berarti bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai, namun dengan tingkat kekuatan yang relatif rendah. Meskipun demikian, pengaruh tersebut tetap memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Sementara itu, pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN) terhadap Semangat Kerja (SK) memiliki nilai F-square sebesar 0,786. Nilai ini berada jauh di atas batas 0,35, sehingga dapat dikategorikan sebagai pengaruh yang kuat. Hal ini

menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik merupakan faktor dominan yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan Semangat Kerja pegawai.

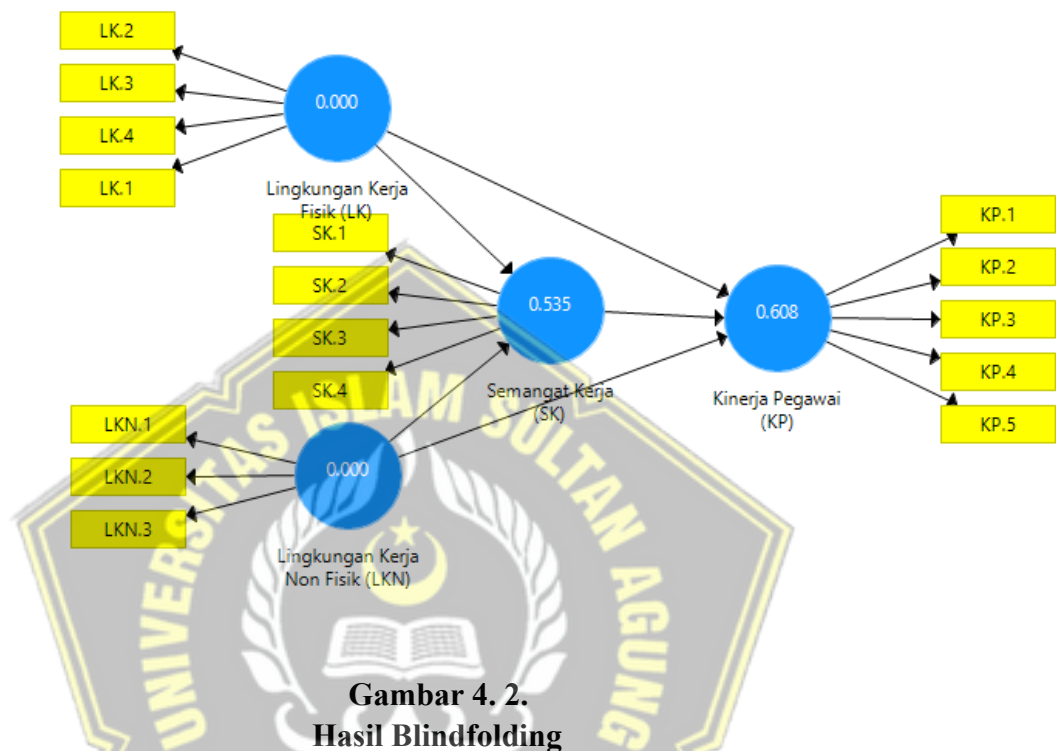
Selanjutnya, pengaruh Semangat Kerja (SK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) menunjukkan nilai F-square sebesar 0,696. Nilai ini termasuk dalam kategori pengaruh kuat, yang mengindikasikan bahwa Semangat Kerja memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan tingkat Kinerja Pegawai. Dengan demikian, peningkatan semangat kerja pegawai akan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis effect size (F-square) tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel Semangat Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling dominan dalam model penelitian ini. Sementara itu, Lingkungan Kerja Fisik lebih berperan sebagai faktor pendukung, terutama dalam meningkatkan Semangat Kerja pegawai, namun tidak secara langsung memberikan pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Pegawai.

4.3.2.3 Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Q^2 juga dikenal sebagai Stone-Geisser Q^2 , setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, Q^2 lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan

nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



Nilai Q^2 diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaannya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser's yang relevansi prediktif sebuah model.

Redundansi Validasi-silang Konstruk

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai (KP)	500,000	196,229	0,608
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	400,000	400,000	
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	300,000	300,000	
Semangat Kerja (SK)	400,000	186,093	0,535

Komunalitas Validasi-silang Konstruk

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja Pegawai (KP)	500,000	171,689	0,657
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	400,000	264,739	0,338
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	300,000	164,418	0,452
Semangat Kerja (SK)	400,000	179,173	0,552

Tabel 4.14. Predictive Relevance (Q-square)

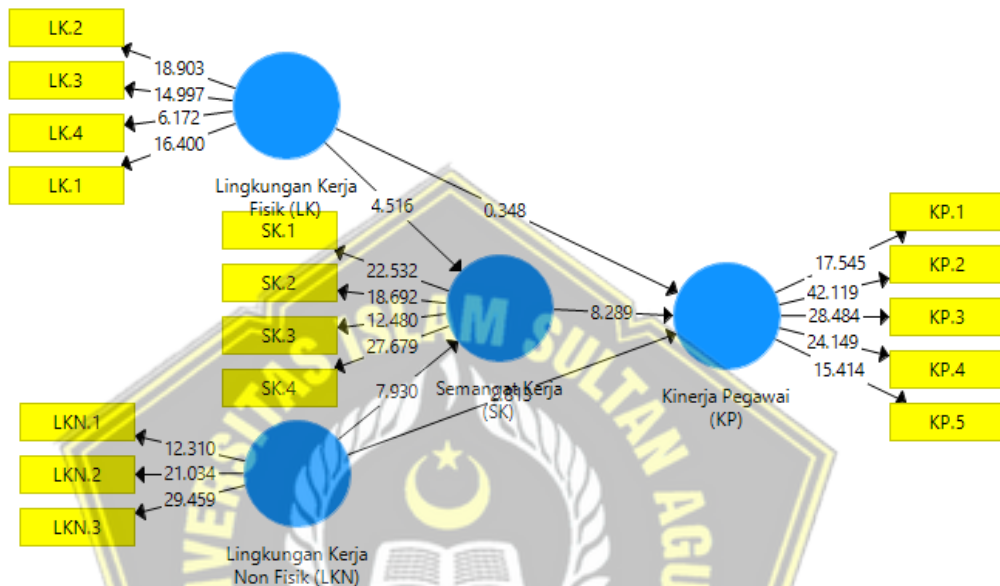
Variabel	CV Communaliti	CV Redudancy
Lingkungan Kerja Fisik (LK)	0,338	
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN)	0,452	
Semangat Kerja (SK)	0,552	0,535
Kinerja Pegawai (KP)	0,657	0,608

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communaliti* dan *redudancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga ada dalam indeks *redudancy*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation* (CV) *redudancy* dan *communaliti* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai Q² menunjukkan semua variabel dependen

nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

4.3.2.4 Uji Hipotesis



Gambar 4.3
Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefisien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada observasi empiris. Melalui metode bootstrapping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan diterima jika nilai signifikansi t-value $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka dapat dikatakan H_a diterima dan H_o ditolak dan sebaliknya.

Berikut adalah hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja
H1 : Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja
2. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja
H2 : Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja
3. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai
H3 : Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai
4. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai
H4 : Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai
5. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai
H5 : Terdapat pengaruh positif antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.15. Hasil Uji Hipotesis

	Sampe l Asli (O)	Rata- rata Sampe l (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDE V)	P Value s
Lingkungan Kerja Fisik (LK) -> Semangat Kerja (SK)	0,326	0,330	0,072	4,516	0,000
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN) -> Semangat Kerja (SK)	0,615	0,607	0,078	7,930	0,000
Lingkungan Kerja Fisik (LK) -> Kinerja Pegawai (KP)	-0,028	-0,017	0,081	0,348	0,728
Lingkungan Kerja Non Fisik (LKN) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,228	0,225	0,081	2,813	0,005
Semangat Kerja (SK) -> Kinerja Pegawai (KP)	0,730	0,718	0,088	8,289	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Hasil uji inner dalam tabel 4.20 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat di interpretasikan pada model PLS sebagai berikut :

Tabel 4. 16. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Lingkungan kerja fisik -> semangat kerja	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	Lingkungan kerja non fisik -> semangat kerja	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	Lingkungan kerja fisik -> Kinerja Pegawai	Negatif tidak signifikan	Negatif tidak signifikan	Ditolak
H4	Lingkungan kerja non fisik -> Kinerja Pegawai	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H5	Semangat kerja -> Kinerja Pegawai	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima

Sumber : Data yang diolah, 2026

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (Original Sample/O) sebesar 0,326, nilai t-

statistik sebesar 4,516 ($> 1,96$), serta nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang dimiliki. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja dinyatakan diterima.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,615, nilai t-statistik sebesar 7,930 ($> 1,96$), dan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan antarpegawai, komunikasi, serta dukungan pimpinan, mampu meningkatkan semangat kerja pegawai secara signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh positif lingkungan kerja non fisik terhadap semangat kerja dinyatakan diterima.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,028, nilai t-statistik sebesar 0,348 ($< 1,96$), dan nilai p-value sebesar 0,728 ($> 0,05$). Nilai koefisien yang bernilai negatif serta tidak signifikan menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang

menyatakan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak.

d. Hasil Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,228, nilai t-statistik sebesar 2,813 ($> 1,96$), serta nilai p-value sebesar 0,005 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang kondusif mampu meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan adanya pengaruh positif lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima.

e. Hasil Uji Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,730, nilai t-statistik sebesar 8,289 ($> 1,96$), serta nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi semangat kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan adanya pengaruh positif semangat kerja terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi fisik tempat kerja, seperti pencahayaan, suhu ruangan, tata letak ruang kerja, kebersihan, dan tingkat kebisingan, memiliki peran penting dalam membentuk semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja fisik yang nyaman dapat menciptakan perasaan aman dan nyaman, sehingga mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih antusias dan berenergi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik yang ergonomis dan mendukung kesehatan kerja mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Penelitian lain oleh Putri dan Handoko (2024) juga menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai sektor publik di Indonesia. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya faktor lingkungan fisik dalam meningkatkan kondisi psikologis pegawai.

4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Semangat Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, dukungan pimpinan, keadilan organisasi, serta iklim kerja secara keseluruhan. Kondisi non fisik yang kondusif dapat menumbuhkan rasa memiliki, kepercayaan, dan kenyamanan psikologis bagi pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Luthans et al. (2023) yang menyatakan bahwa iklim kerja yang positif dan hubungan kerja yang harmonis mampu meningkatkan psychological well-being dan semangat kerja karyawan. Penelitian oleh Sari dan Nugroho (2025) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan lingkungan kerja fisik dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa aspek non fisik lingkungan kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan semangat kerja.

4.4.3 Lingkungan Kerja Fisik Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja fisik dapat meningkatkan semangat kerja, namun tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Kinerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi intrinsik, kompetensi, dan sistem penilaian kinerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Wijaya dan Pratama (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik hanya berperan sebagai faktor pendukung dan bukan faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Chen et al. (2023) juga menunjukkan bahwa dalam organisasi berbasis pengetahuan, kinerja karyawan lebih ditentukan oleh faktor psikologis dan sosial dibandingkan kondisi fisik tempat kerja. Dengan demikian, hasil penelitian

ini memperkuat pandangan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja bersifat tidak langsung.

4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Armstrong dan Taylor (2023) yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang baik dan kepemimpinan yang suportif merupakan determinan utama kinerja karyawan. Penelitian oleh Rahman et al. (2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan aspek non fisik lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.4.5 Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pegawai dengan semangat kerja tinggi cenderung memiliki tingkat produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2023) yang menyatakan bahwa semangat kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu. Penelitian empiris oleh Hidayat dan Kurniawan (2026) juga membuktikan bahwa semangat kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan semangat kerja merupakan strategi efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja. Artinya, semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik, maka semakin meningkat semangat kerja pegawai.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja. Ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang baik, serta dukungan atasan dan rekan kerja berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja.
3. Lingkungan Kerja Fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai ditolak.
4. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan kinerja pegawai.
5. Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, semangat kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Organisasi

Manajemen organisasi disarankan untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan aspek lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan antarpegawai, komunikasi, serta dukungan pimpinan, karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, upaya peningkatan lingkungan kerja fisik tetap perlu dilakukan sebagai sarana pendukung untuk meningkatkan semangat kerja pegawai diantaranya dengan menyediakan alat peredam suara berupa penutup telinga atau alat yang serupa.

2. Bagi Pegawai

Pegawai diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan semangat kerja dengan membangun hubungan kerja yang positif, saling mendukung antar rekan kerja, serta berpartisipasi aktif dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja secara optimal.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepuasan kerja, motivasi, atau gaya kepemimpinan, serta menggunakan objek

penelitian yang lebih luas agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan lebih baik.

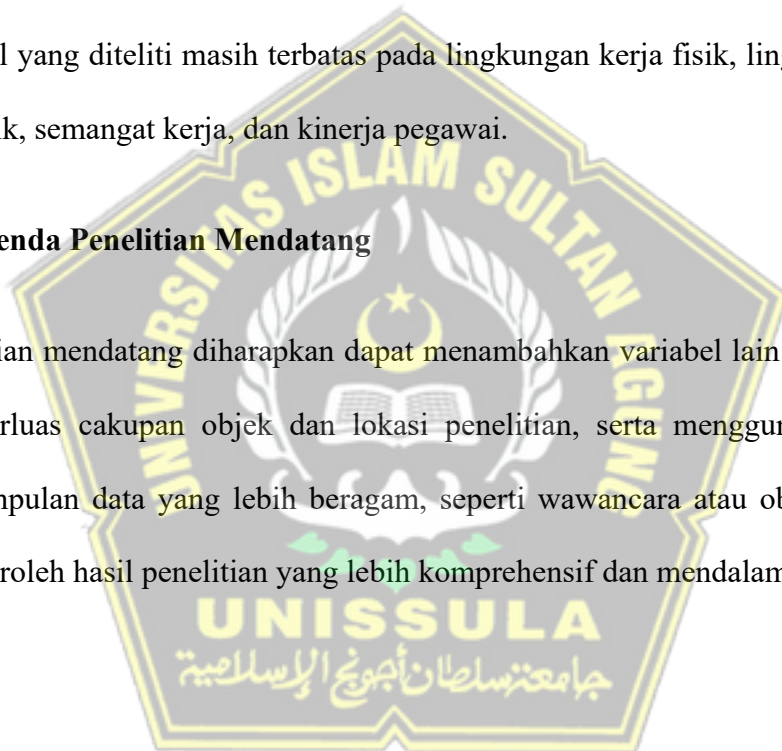
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain jumlah responden yang terbatas dan penggunaan data berdasarkan persepsi responden melalui kuesioner, sehingga memungkinkan adanya subjektivitas dalam pengisian jawaban. Selain itu, variabel yang diteliti masih terbatas pada lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, semangat kerja, dan kinerja pegawai.

2. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas cakupan objek dan lokasi penelitian, serta menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara atau observasi, guna memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif dan mendalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Alham, A. A., Swasti, I. K., & Fauzi, A. (2025). *The Influence of Work-Life Balance and Non-Physical Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction: at Bank UMKM East Java Regional Office of Madura*. **Management Science Research Journal**, 4(1), 35–50.
- Alham, A. A., Swasti, I. K., & Fauzi, A. (2025). *The Influence of Work-Life Balance and Non-Physical Work Environment on Employee Performance Through Job Satisfaction: at Bank UMKM East Java Regional Office of Madura*. **Management Science Research Journal**, 4(1), 35–50.
- Anggraini, N. S. (2023). Efek Ciri Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Instrinsik Atas Prestasi Kerja Pegawai Serta Sikap Puas Pada Pekerjaan Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bina Manajemen*, 12(1), 621-642.
- Armansyah, A., Safitri, R., Risnawati, R., dan Basyid, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Haleyora Power Area Tanjungpinang. *Journal of Innovation. Research and Knowledge*, 3(8), 1595-1600.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Chen, Y., Li, X., & Wang, Z. (2023). The impact of work environment on employee performance in knowledge-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 421–436.
- Dewi, Y., & Premayani, W. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Surya Kembar, Gianyar. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(1), 45-56. <https://doi.org/10.5678/jmo2024>
- Dewi,A.K.,&Andri,S.(2023).Pengaruh Disiplin Kerjadan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Non Medis pada RSUD Dr.RM Pratomo Bagansiapiapi. *Jurnal Aplikasi Bisnis*,21(1),12–20.<https://jab.ejournal.unri.ac.id/index.php/JAB/article/view/7783>
- Fadilah, M., & Helmi, S. (2025). *The Effect of Non-Physical Work Environment, Competence on Employee Engagement Mediated by Job Satisfaction*. **Jurnal Ekonomi**, 7(2), 101–110.
- Faradiva, M. A., Sabran., & Syahrudin. (2023). Pengaruh komunikasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational behavior sebagai variabel intervening. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 20(4), 525-533.

- Halawa, O. (2023). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(2), 375–381. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i2.57Jamane>
- Handayani, D. T., & Hasanah. (2024). The influence of work discipline and work environment on employee performance in the general affairs division of the regional secretariat of Tangerang City. *International Journal of Science and Society*, 6(4), 356–366.
- Hidayat, R., & Kurniawan, D. (2026). Work morale as a mediating variable between work environment and employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 16(1), 55–69.
- Hutasoit, R., & Simanjorang, M. (2025). Pengaruh Remunerasi, Work Engagement, dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Alamjaya Wirasantosa. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 14(3), 201-215. <https://doi.org/10.7890/jpsio2025>
- Kawakami, A., Chowdhary, S., Iqbal, S. T., Liao, Q. V., Olteanu, A., Suh, J., & Saha, K. (2023). Sensing Wellbeing in the Workplace, Why and For Whom? Envisioning Impacts with Organizational Stakeholders. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2303.06794>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2023). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford: Oxford University Press.
- Malika, D. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 45-48.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodriguez, A. R. (2023). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2401.13683>
- Nawir, M., Bachtiar, R. A., & Afifah, S. R. (2024). Indikator Disiplin Kerja. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(03), 301–320. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i03.4451>
- Nur Rohartin, D., & Widarta. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Banjarnegara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(3), 1441–1448. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/article/view/2165>Jurnal ITTC
- Padilla, N., & Febrianto, H. G. (2025). The Influence of Intrinsic Motivation and Non-Physical Work Environment on Employee Loyalty Through Work Discipline at PT. *Cannet Elektrik Indonesia. Proceeding International Conference of Sustainable Innovation*, 1, 291–305.

- Panggabean, Z., Natalia, C., & B.N.L., F. (2025). *The Influence of Non-Physical Work Environment and Competence on Employee Turnover Intention PT. Hexing Technology*. *Fundamental Management Journal*, 10(2), 59-79. <https://doi.org/10.33541/fjm.v10i2.6932> ejournal.uki.ac.id
- Pratama, R. I., & Murwaningsih, T. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Surakarta. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(12), 281–305. [Arimbi Journal+3Kolibi+3Journals UPI YAI+3](http://ArimbiJournal+3Kolibi+3Journals UPI YAI+3)
- Priutami, P. (2025). Peran Penting Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kecamatan Jambe Kabupaten Tangerang). *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 8(1), 1065–1071. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.40925> Universitas Pahlawan+1Jurnal Universitas Pahlawan+1
- Putra, A. M., & Fernos, R. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Indo Sejahtera. *Insight Management Journal*, 5(2), 76–85. Retrieved from <https://journals.insightpub.org/index.php/imj/article/download/343/138/1335>
- Putri, A. R., & Handoko, T. H. (2024). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap semangat kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 112–124.
- Rahman, A., Sulaiman, M., & Fauzi, A. (2025). Non-physical work environment and employee performance: The role of organizational commitment. *Asian Journal of Business and Management*, 9(4), 233–247.
- Recky, N., Nazaruddin, & Widyawati. (2024). The Impact of Physical And Non-Physical Work Environment On Employee Productivity. *Journal of Business and Management Inaba*, 3(1), 54-65.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.
- Rosalinda, C., & Imhar, I. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 9(8), 21–30. <https://doi.org/10.8734/musyteri.v9i8.6597>
- Rusdaman, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Sidrap. *Jurnal YUME: Journal of Management*, 4(1), 10–20. Retrieved from

<https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/download/836/503>

- Santi, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Sinar Lintas Nusantara. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 2(1), 55–63. Retrieved from <https://ejournal-jayabaya.id/Manajemen-Diversitas/article/download/83/63>
- Sari, F. N., & Kartika, Y. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Umpar*, 12(1), 45–56. <https://doi.org/10.32663/jebu.v12i1.482>
- Sari, N., & Nugroho, B. (2025). Lingkungan kerja non fisik dan pengaruhnya terhadap semangat kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 14(1), 89–102.
- Satria, Y., Muharam, H., & Yusnita, N. (2024). *The Effect of Non-Physical Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance and Commitment to the Organization as Intervening Variables*. **International Journal of Education, Information Technology, and Others**, 7(3), 174–186.
- Satria, Y., Muharam, H., & Yusnita, N. (2024). *The Effect of Non-Physical Work Environment and Organizational Culture on Employee Performance and Commitment to the Organization as Intervening Variables*. *International Journal of Education, Information Technology, and Others*, 7(3), 174–186. Jurnal Peneliti+1
- Syahropi. (2016). Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bangkinang di Pekanbaru (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap PT. Bangkinang). *JOM FISIP*, 3(2), 1-12.
- Temura, K., Ngadisah, & Torobi, R. J. (2025). Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Tolikara. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2159–2177. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4439>Dinasti Review+1Jurnal ITTC+1
- Universitas Mbojo Bima. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Kelurahan Atakkae. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JIAN)*, 1(2), 34–45. Retrieved from <https://jurnal.universitasmbojobima.ac.id/index.php/jian/article/download/204/288>
- Wijaya, R., & Pratama, A. (2024). Analisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(3), 201–214.

- Winangun, I., & Surya, E. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 123-135. <https://doi.org/10.1234/jmsdmbali2024>
- Winstin, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Kejelasan Peran dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 2(3). <https://doi.org/10.38035/jim.v2i3.392Greenation>
- Yulita, M., Azhari, R., & Yusuf, M. (2023). *Indikator Semangat Kerja Karyawan di PT. Saga Gemilang Pekanbaru*. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(2), 78-90. <https://doi.org/10.4321/jsdm2023>
- Yulita, R., Azhari, F. R., & Yusuf, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Saga Gemilang Pekanbaru. *Money: Journal of Financial and Islamic Banking*, 1(2), 132–140. <https://doi.org/10.31004/money.v1i2.16779>

