

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada PT. Paramitra Gunakarya Cemerlang, Asia Pulp and Paper - Sinarmas Grup)

Fadlan Ahmad Fuad¹ dan Akhmadi²

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

basyari_fadlan@yahoo.com¹, akhmadi@untirta.ac.id²

Abstract

This study aims to determine the effect of non physical work environment and organizational commitment to employee performance with intrinsic job satisfaction as intervening variable. The research was conducted on 100 employees of PT Paramitra Gunakarya Cemerlang selected using judgement sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) method with SmartPLS program. Based on the results of hypothesis testing shows non-physical work environment has a significant effect on employee performance. The better the non-physical work environment it can make employees produce better performance. Organizational commitment has a significant effect on employee performance. The higher organizational commitment that employees have, the higher the employee performance. Non-physical work environment has significant effect on intrinsic job satisfaction. The better condition of non physical work environment will make the higher intrinsic job satisfaction. Organizational commitment has a significant effect on intrinsic job satisfaction. The higher commitment of employees in the organization will increase employee's intrinsic job satisfaction. Intrinsic job satisfaction has a significant effect on employee performance. The higher the intrinsic job satisfaction that can be fulfilled the better the employee performance.

Keywords: Non Physical Work Environment; Organizational Commitment; Intrinsic Job Satisfaction; Employee Performance

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Dalam perusahaan, sumber daya manusia (SDM) adalah unsur terpenting karena menjadi roda yang menjalankan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya dapat memberikan hal-hal positif demi tercapainya tujuan bersama yang pada akhirnya memberikan dampak baik bagi kinerja perusahaan. Aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan

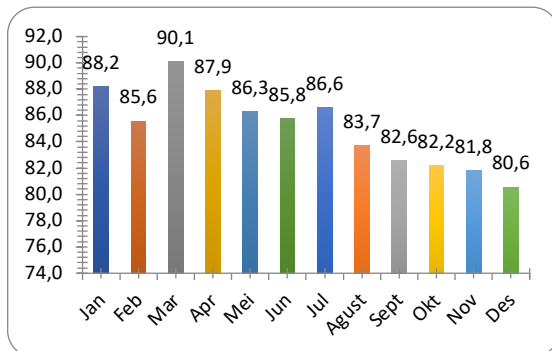
tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja yang optimal.

Pengelolaan SDM secara profesional diperlukan agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Tidak wajar jika banyak karyawan yang sebenarnya berpotensi tetapi tidak mampu berpretasi dalam bekerja yang dimungkinkan karena faktor lingkungan kerja (Kasmawati, 2014). Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 2 (2): hh.126-145 (November 2018)
ISSN (Online) 2599-0837,
<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
© 2018 Magister Manajemen UNTIRTA

Selain lingkungan kerja, komitmen organisasi juga menjadi faktor lainnya yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat memperoleh kinerja karyawan yang maksimal. Sasaran kinerja yang ditumbuhkan dalam diri karyawan akan membentuk komitmen yang besar sehingga karyawan akan bekerja semakin baik dan bertanggung jawab. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal (Adiftya, 2014).

PT Paramitra Gunakarya Cemerlang yang selanjutnya disebut PGC dalam penelitian ini merupakan salah satu perusahaan dari *Asia Pulp and Paper* – Sinarmas Grup. PGC bergerak dalam bidang bisnis produksi kotak pembungkus (dus) untuk pasar dalam negeri. Dari hasil pengamatan diketahui kinerja karyawan PGC yang dilihat dari kuantitas pencapaian target cenderung mengalami penurunan selama tahun 2017 sebagaimana ditunjukkan: Grafik 1 Pencapaian Target Produksi Tahun 2017



Sumber : Bagian produksi PT Paramitra Gunakarya Cemerlang

Grafik di atas menunjukkan selama 12 bulan tercatat hanya terjadi 1 bulan pencapaian target kuantitas produksi yang berhasil diselesaikan karyawan di angka 90,1% dari target yaitu pada Maret 2017. Sementara hasil pencapaian target pada 11 bulan lainnya terlihat cenderung kurang maksimal dan terus mengalami penurunan dari Juli hingga Desember 2017 yang mengindikasikan kinerja karyawan yang rendah dalam memenuhi standar target

kuantitas produksi yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan, penurunan kinerja karyawan dalam mencapai target produksi dapat disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang memadai sehingga karyawan pada bulan-bulan di mana terjadi penurunan kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa kondisi yang disebutkan diantaranya adalah faktor cuaca yang sering hujan yang membuat kemacetan panjang menuju kantor sehingga karyawan datang terlambat ke kantor dan menurunkan produktivitasnya dalam bekerja. Belum lagi adanya tuntutan permintaan customer akan jumlah produksi yang harus dicapai sehingga membuat karyawan sering lembur setiap minggu yang pada akhirnya membuat karyawan kelelahan dalam bekerja.

Selain lingkungan kerja, komitmen organisasi juga diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu bentuk komitmen organisasi dapat dilihat dari masa kerja karyawan sebagaimana ditunjukkan:

Tabel 1 Masa Kerja Karyawan

Masa Kerja	Jumlah Karyawan
1-3 tahun	15 orang
> 3 s/d 5 tahun	36 orang
> 5 s/d 10 tahun	54 orang
> 10 s/d 15 tahun	80 orang
> 15 s/d 20 tahun	2 orang
> 20 tahun	10 orang

Sumber : HRD PT Paramitra Gunakarya Cemerlang

Berdasarkan Tabel 1 dapat terlihat secara umum karyawan PGC memiliki masa kerja yang lama. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa PGC baru berdiri pada tahun 2007 yang artinya per tahun 2018 seharusnya masa kerja karyawan terlama adalah 11 tahun. Namun adanya karyawan yang memiliki masa kerja > 11 tahun disebutkan adalah karyawan mutasi dari pabrik lain dan hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini dilihat dari lingkungan kerja dan komitmen organisasi (Arthana, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto (2015) membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Rais et al (2016) yang dalam penelitiannya berhasil membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, telah dibuktikan dalam hasil penelitian Silitonga et al (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Benna et al (2017) menyatakan sebaliknya karena menemukan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Hardiyono et al (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Silitonga et al (2017) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui kepuasan kerja. Merujuk pada hal ini, maka penelitian ini menggunakan kepuasan kerja yang bersifat intrinsik sebagai variabel intervening.

Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena bisnis dan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja intrinsik yang diperkuat dengan kondisi lingkungan kerja non fisik yang memadai dan komitmen organisasi yang tinggi dengan menguraikannya ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja intrinsik?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja intrinsik?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja intrinsik terhadap kinerja karyawan?

Landasan Teoritis

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Panggabean (2012), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Sementara Rivai (2014) menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi (Mangkunegara, 2015).

2. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting dalam melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sedarmayanti (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak

langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Permansari (2013) menyatakan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang memberi kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan bahkan betah bekerja. Sementara menurut Nitisemo (2015) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tenaga kerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Permansari (2013) menyebutkan indikator lingkungan kerja non fisik yaitu:

1. Hubungan karyawan
2. Suasana kerja
3. Tersedianya fasilitas kerja
4. Keamanan

Sementara Nitisemo (2015) menyebutkan indikator lingkungan kerja non fisik terdiri dari :

1. Suasana kerja
2. Hubungan kerja
3. Pengawasan

Dalam penelitian ini, indikator lingkungan kerja menggunakan Permansari (2013) dan Nitisemo (2015) yaitu 1) Hubungan karyawan; 2) Suasana kerja; 3) Tersedianya fasilitas kerja; 4) Keamanan; dan 5) Pengawasan.

3. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berorganisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer dan Allen, 2011). Sementara menurut Steers (2012) komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi yang

menghadirkan sesuatu di luar loyalitas belakang terhadap organisasi. Hal ini meliputi hubungan yang aktif dengan organisasi di mana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Davis dan Newstrom (2012) mengartikan komitmen sebagai tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut. Luthan (2015) mendefinisikan komitmen organisasi dalam 3 (tiga) bagian yaitu :

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dari penjelasan tersebut, maka komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2015). Komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya yang akan merefleksikan derajat di mana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik dari organisasinya (Coetzee, 2010).

Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Buchanan (2012), indikator komitmen organisasi terdiri dari :

1. Identifikasi
Merasakan kebanggaan atas organisasinya serta telah mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai inti organisasi dalam dirinya.
2. Keterlibatan diri
Penyerapan aktivitas dan penyerapan peraturan organisasi hingga ke dalam psikologisnya.
3. Loyalitas

Sikap afeksi dan penerimaannya terhadap organisasi dibuktikan dengan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

Meyer dan Allen (2011) mengemukakan indikator komitmen organisasi:

1. *Affective commitment*
Adalah keterikatan emosional karyawan dalam organisasi.
2. *Continuance commitment*
Adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.
3. *Normative commitment*
Adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka indikator komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Meyer dan Allen (2011); Buchanan (2012) yaitu 1) Identifikasi; 2) Keterlibatan diri; 3) Loyalitas; 4) *Affective commitment*; 5) *Continuance commitment*; 6) *Normative commitment*.

4. Pengertian Kepuasan Kerja Intrinsik

Menurut Hariandja (2012) kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Davis dan Newstrom (2012) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan.

Spector (2011) mengatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik mencerminkan tugas pekerjaan itu sendiri dan bagaimana orang-orang merasakan pekerjaan yang mereka lakukan. Sementara kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek kerja yang tidak berhubungan langsung atau sedikit berhubungan dengan melakukan tugas pekerjaan.

Menurut Adkins dan Naumann (2002) kepuasan kerja intrinsik yang

meliputi proses kerja itu sendiri. Sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik memperhatikan aspek-aspek kerja yang berhubungan dengan ruang lingkup pekerjaan tetapi tidak termasuk dalam proses kerja itu sendiri seperti kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pengawasan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja intrinsik adalah kondisi di mana karyawan merasakan kesenangan atas pekerjaan yang dilakukannya yang merupakan hasil penilaian atas berbagai hal yang terdapat dalam pekerjaannya.

Indikator Kepuasan Kerja Intrinsik

Weiss et al (2011) menyatakan indikator kepuasan kerja intrinsik yaitu :

1. *Ability Utilization*
Merupakan manfaat kecakapan yang dimiliki oleh karyawan
2. *Achievement*
Merupakan prestasi yang dicapai selama bekerja
3. *Activity*
Merupakan segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja
4. *Advancement*
Merupakan kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja
5. *Authority*
Merupakan wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan
6. *Company Policies and Practices*
Merupakan kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
7. *Creativity*
Merupakan kreativitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan
8. *Independence*
Merupakan kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja
9. *Moral values*
Merupakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
10. *Recognition*
Merupakan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan
11. *Responsibility*

Merupakan tanggung jawab yang diemban dan dimiliki

12. *Security*

Merupakan rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya

13. *Variety*

Merupakan variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.

Sementara Spector (2011) menyatakan indikator kepuasan kerja intrinsik :

1. *Achievement*
2. *Authority*
3. *Moral values*
4. *Responsibility*
5. *Security*

Dari uraian tersebut, dalam penelitian ini indikator kepuasan kerja intrinsik yang digunakan merujuk pada Weis et al (2011) dan Spector (2011) yaitu 1) *Ability Utilization*; 2) *Achievement*; 3) *Activity*; 4) *Advancement*, 5) *Authority*; 6) *Company Policies and Practices*, 7) *Creativity*, 8) *Moral values*, 9) *Recognition*, 10) *Responsibility*; dan 11) *Variety*.

5. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kualitas atau kuantitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2015). Mangkunegara (2015) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Siagian (2014) mendefinisikan kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya dalam periode tertentu. Berbagai pendapat di atas dapat menggambarkan bahwa kinerja karyawan dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Indikator Kinerja karyawan

Menurut Robbins (2015), ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu :

1. **Kualitas**
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas**
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu**
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas**
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian**
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sementara menurut Mas'ud (2014) menyatakan ada lima indikator kinerja pegawai secara individu yaitu :

1. **Kualitas**

Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas
Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu
Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.
4. Efektivitas
Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.
5. Komitmen Kerja
Tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Indikator kinerja yang digunakan merujuk pada Mas'ud (2014) dan Robbins (2015) yaitu 1) Kualitas; 2) Kuantitas; 3) Ketepatan waktu; 4) Efektivitas; 5) Kemandirian; 6) Komitmen Kerja.

Kerangka Pemikiran

Lingkungan kerja yang baik berlaku jika orang dapat melakukan aktivitas secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menuntut lebih banyak tenaga kerja dan waktu dan tidak mendukung desain sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2013). Pentingnya lingkungan kerja dalam suatu perusahaan karena akan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Hardiyono et al, 2017).

Menurut Northcraft dan Neale (1994) umumnya karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan lebih banyak upaya dalam melakukan tugas. Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa manajer harus

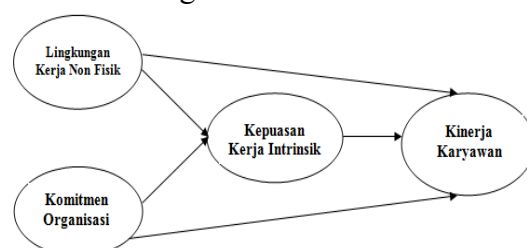
tertarik pada sikap karyawan mereka karena sikap tersebut memberikan peringatan akan masalah-masalah potensial dan berpengaruh terhadap perilaku. Karyawan yang puas dan berkomitmen, misalnya memiliki tingkat perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan perilaku penarikan diri yang lebih rendah. Mereka juga melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Manulang (2012) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik yang baik atau situasi kerja yang lebih menyenangkan selama jam kerja akan meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga dapat diakui lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kebahagiaan dan kepuasan karyawan.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap suatu organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dan menimbulkan kepuasan kerja dalam dirinya. Guna dapat bekerja sama dan berprestasi kerja dengan baik seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen organisasional tumbuh manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik yang akan menimbulkan kepuasan kerja (Karsono, 2011).

Robbins (2015) berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung akan berkinerja lebih baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dibuat gambaran kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Menciptakan lingkungan kerja non fisik yang baik di mana karyawan produktif sangat penting untuk meningkatkan kinerja mereka, perusahaan harus mempertimbangkan dan bekerja untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasakan sesuatu keamanan, keseluruhan rasa dukungan dan kesejahteraan, dan terhubung secara sosial, menarik dan memuaskan tempat kerja. Lingkungan kerja dianggap menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Pekerja yang relatif lebih puas tentang faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan dan organisasi itu sendiri (Dharmanegara et al, 2016). Beberapa studi empiris menyebutkan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Amiroso dan Mulyanto, 2015; Lukman dan Adolfina, 2015; Dharmanegara et al, 2016; Londo et al, 2016; Hardiyono et al, 2017). Berdasarkan rujukan penelitian tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Semakin baik lingkungan kerja non fisik maka semakin tinggi kinerja karyawan.

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen kepada organisasi adalah aspek yang memainkan peran penting dalam suatu organisasi, karena komitmen terhadap organisasi dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja (Silitonga et al, 2017). Karyawan yang puas dan berkomitmen, misalnya memiliki tingkat perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan perilaku penarikan diri yang lebih rendah. Mereka juga melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Beberapa hasil riset terdahulu menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin tinggi juga dampaknya terhadap kinerja karyawan (Adiftya, 2014; Lukman dan Adolfina, 2015; Londo et al, 2016; Silitonga et al, 2017; Beena et al, 2017). Berdasarkan rujukan penelitian tersebut, maka disusun

maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik

Manulang (2012) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik yang baik atau situasi kerja yang lebih menyenangkan selama jam kerja akan meningkatkan semangat kerja karyawan, sehingga dapat diakui lingkungan kerja yang baik akan mempengaruhi kebahagiaan dan kepuasan karyawan. Lingkungan kerja yang lebih baik akan berperan sebagai motivator utama dan meningkatkan kepuasan karyawan di organisasi tertentu (Dharmanegara et al, 2016). Beberapa studi empiris telah membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Handaru et al, 2013; Baraba, 2013; Amiroso dan Mulyanto, 2015; Dharmanegara et al, 2016; Hardiyono et al, 2017). Berdasarkan rujukan penelitian tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Semakin baik lingkungan kerja non fisik maka semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik

Utaminingsih (2014) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya, dan tingkat absensinya menurun. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap suatu organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dan menimbulkan kepuasan kerja dalam dirinya. Komitmen organisasional dapat tumbuh manakala harapan kerja dapat terpenuhi oleh organisasi dengan baik. Hasil riset terdahulu menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Baraba,

2013; Rai et al, 2016; Silitonga et al, 2017; Beena et al, 2017). Berdasarkan rujukan penelitian, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan (Timpe, 2013). Robbins (2015) berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung akan berkinerja lebih baik. Beberapa hasil riset telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Amiroso dan Mulyanto, 2015; Dharmanegara et al, 2016; Novita et al, 2016; Silitonga et al, 2017; Beena et al, 2017).

H5 : Semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik maka semakin tinggi kinerja karyawan

Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan desain kausal. Penelitian kausal digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja intrinsik sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT. Paramitra Gunakarya Cemerlang (Asia Pulp and Paper - Sinarmas Group).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja pada PT. Paramitra Gunakarya Cemerlang yang berjumlah 197 karyawan tetap. Jumlah sampel penelitian ini ditentukan

menggunakan rumus Ferdinand (2015) yaitu $5-10$ dikali jumlah indikator = 5×28 indikator = 140 responden. Karena adanya pembatasan masalah penelitian yang merujuk pada indikator variabel komitmen organisasi, maka selanjutnya jumlah responden yang diambil hanya 100 orang yang memenuhi persyaratan telah bekerja lebih dari 5 tahun dan tercatat pernah mengikuti 3 jenis kegiatan yang diadakan oleh perusahaan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini selanjutnya ditentukan menggunakan *judgement sampling* yang didasari pada data kepegawaian yang diberikan oleh HRD PT Paramitra Gunakarya, Bogor.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan.

1. Penelitian Lapangan

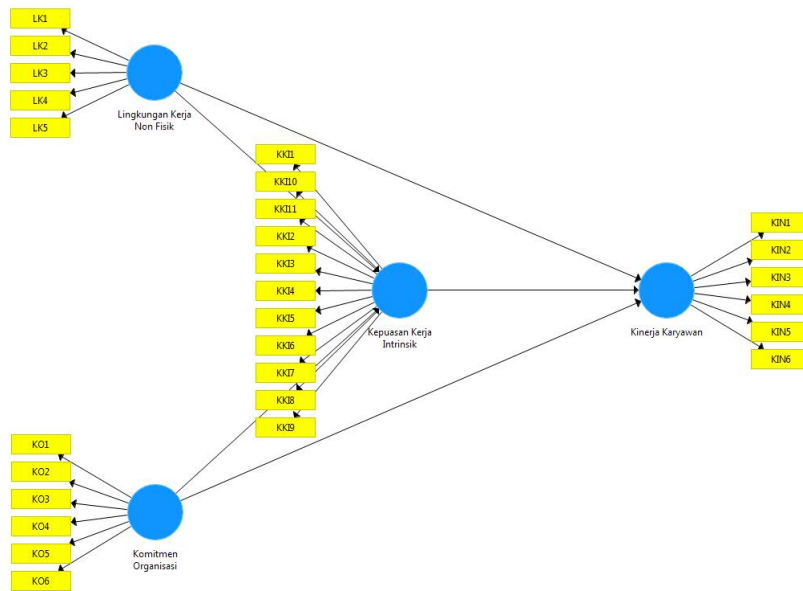
Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh langsung dari responden dan mengamati secara langsung kondisi lingkungan kerja, kinerja dan kepuasan kerja karyawan di PT. Paramitra Gunakarya Cemerlang. Penelitian lapangan menggunakan alat bantu kuesioner yang merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala likert yaitu untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi. Dengan skala likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Skala likert digunakan sebagai dasar pengukuran dengan rentang nilai 1-10. Angka 1 menunjukkan jawaban sangat tidak setuju sementara angka 10 adalah nilai paling tinggi yang menunjukkan jawaban sangat setuju.

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan merupakan cara pengumpulan data bermacam-macam material yang terdapat di ruang kepustakaan seperti koran, buku-buku, majalah, naskah, dokumen dan sebagainya yang relevan dengan penelitian. Penelitian kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui telaah pada jurnal-jurnal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *variance based Structural Equation Model (SEM)* di mana dalam pengolahan datanya menggunakan program *Partial Least Square (SmartPLS)*. PLS adalah model alternatif dari *coverage paradiptive analysis* dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah (Ghozali, 2014). Model persamaan struktural dalam penelitian ini digambarkan :

Teknik Analisis Data



Gambar 2 Model Struktural Penelitian

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan uji T. Jogiyanto dan Abdillah (2013) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan nilai *T-Table* dan *T-Statistic* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika $t\text{-statistics} > t\text{-table}$ dan $p\text{ values} < \text{sig } 0,05$ berarti H_a diterima, H_o ditolak.
2. Jika $t\text{-statistics} \leq t\text{ table}$ dan $p\text{ values} \geq \text{sig } 0,05$ berarti H_a ditolak, H_o diterima.

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis nilai indeks dengan acuan pada perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Batas bawah} &= (1 \times 100) / 10 &&= 10 \\ \text{Batas atas} &= (10 \times 100) / 10 &&= 100 \\ \text{Jarak} &= 100 - 10 &&= 90 \\ \text{Jumlah kelas} &= 3 \text{ (three box method)} \\ \text{Interval indeks} &= 90 / 3 &&= 30 \\ \text{Indeks : } &10 \text{ s/d } 40 &&= \text{Buruk} \\ &> 40 \text{ s/d } 70 &&= \text{Sedang} \\ &> 70 \text{ s/d } 100 &&= \text{Baik} \end{aligned}$$

Tabel 2 Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

No	Indikator	Jawaban Responden										Indeks	Interpretasi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	LKNF1								18	53	29	91,1	Baik
2	LKNF2							8	67	25	91,7	Baik	
3	LKNF3						4	13	66	17	89,6	Baik	

No	Indikator	Jawaban Responden										Indeks	Interpretasi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4	LKNF4							7	24	57	12	87,4	Baik
5	LKNF5							8	28	50	14	87,0	Baik
Indeks rata-rata												89,36	Baik

Sumber : data diolah, 2018.

Berdasarkan pada Tabel 2 di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner pada angka 8,9,10. Pada indikator LKNF1 dan LKNF2 terlihat paling rendah responden memberikan jawaban angka 8. Sementara pada LKNF3 s/d LKNF5 memiliki jawaban paling rendah angka 7.

Adapun dari kelima indikator yang ada, secara umum responden memberikan jawaban angka 9. Rata-rata indeks pada variabel lingkungan kerja non fisik yang memperoleh angka 89,36 menunjukkan bahwa PGC telah memiliki lingkungan kerja non fisik yang baik.

Tabel 3 Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Jawaban Responden										Indeks	Interpretasi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	IKO1							3	30	44	23	88,7	Tinggi
2	IKO2								15	57	28	91,3	Tinggi
3	IKO3								20	64	16	89,6	Tinggi
4	IKO4								11	69	20	90,9	Tinggi
5	IKO5								12	63	25	91,3	Tinggi
6	IKO6								15	55	30	91,5	Tinggi
Indeks rata-rata												90,55	Tinggi

Sumber : data diolah, 2018.

Berdasarkan pada Tabel 3 di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner pada angka 8,9,10. Secara umum terlihat paling rendah responden memberikan jawaban angka 8 pada keenam

indikator komitmen organisasi. Rata-rata indeks pada variabel komitmen organisasi yang memperoleh angka 90,55 menunjukkan bahwa karyawan PGC telah memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Tabel 4 Variabel Kepuasan Kerja Intrinsik

No	Indikator	Jawaban Responden										Indeks	Interpretasi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	KKI1								22	54	24	90,2	Tinggi
2	KKI2							1	22	61	16	89,2	Tinggi
3	KKI3								16	66	18	90,2	Tinggi
4	KKI4								19	66	15	89,6	Tinggi
5	KKI5								16	65	19	90,3	Tinggi
6	KKI6								24	57	19	89,5	Tinggi
7	KKI7								11	66	23	91,2	Tinggi
8	KKI8								13	60	27	91,4	Tinggi
9	KKI9								11	60	29	91,8	Tinggi
10	KKI10								4	76	20	91,6	Tinggi
11	KKI11								26	50	24	89,8	Tinggi
Indeks rata-rata												90,4	Tinggi

Sumber : data diolah, 2018.

Berdasarkan pada Tabel 4 di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner minimal angka 8 pada seluruh indikator yang ada. Indeks nilai sebelas

indikator kepuasan kerja intrinsik berada pada rentang 89,2 – 91,8 dengan indeks rata-rata yaitu 90,4 yang menunjukkan karyawan PGC memiliki kepuasan kerja intrinsik yang tinggi

Tabel 5 Variabel Kinerja Karyawan

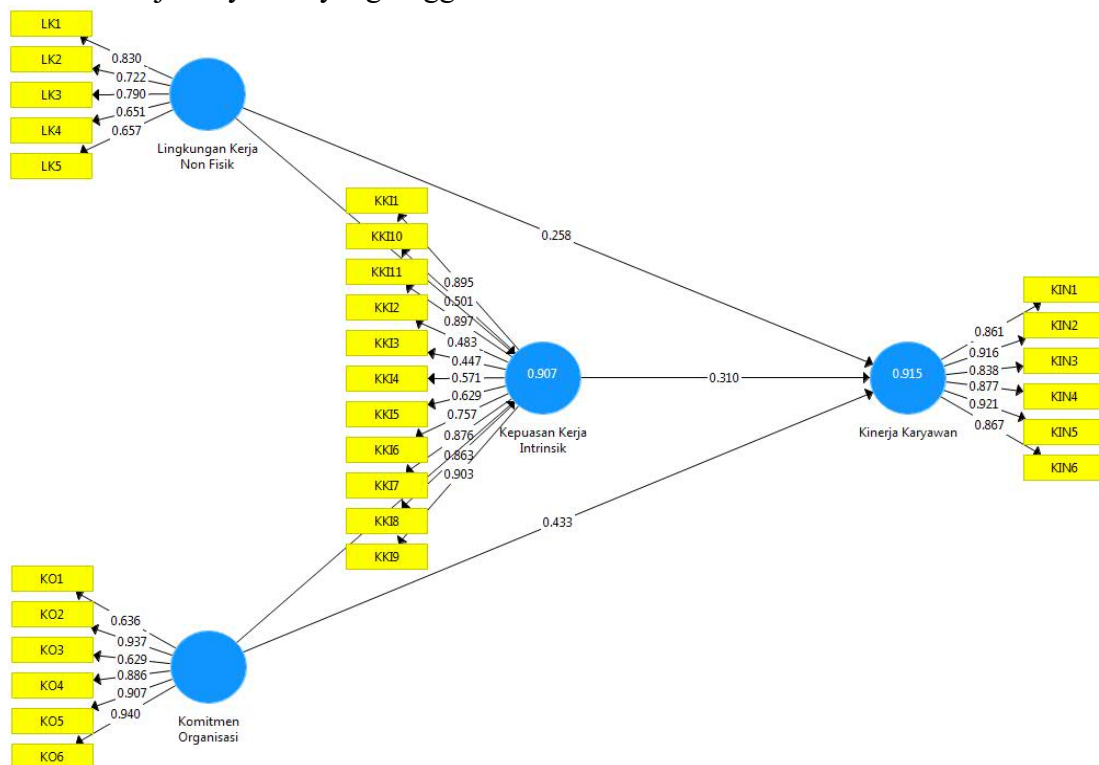
No	Indikator	Jawaban Responden										Indeks	Interpretasi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	KIN1								13	61	26	91,3	Tinggi
2	KIN2								6	66	28	92,2	Tinggi
3	KIN3								2	71	27	92,5	Tinggi
4	KIN4								27	49	24	89,7	Tinggi
5	KIN5								7	64	29	92,2	Tinggi
6	KIN6								17	59	24	90,7	Tinggi
Indeks rata-rata											91,4	Tinggi	

Sumber : data diolah, 2018.

Berdasarkan pada Tabel 5 di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner minimal angka 8 pada seluruh indikator yang ada. Indeks nilai seluruh indikator kinerja karyawan berada pada rentang 89,7 – 92,5 dengan indeks rata-rata yaitu 91,4 yang menunjukkan PGC telah memiliki kinerja karyawan yang tinggi.

Hasil Pengujian Outer Model

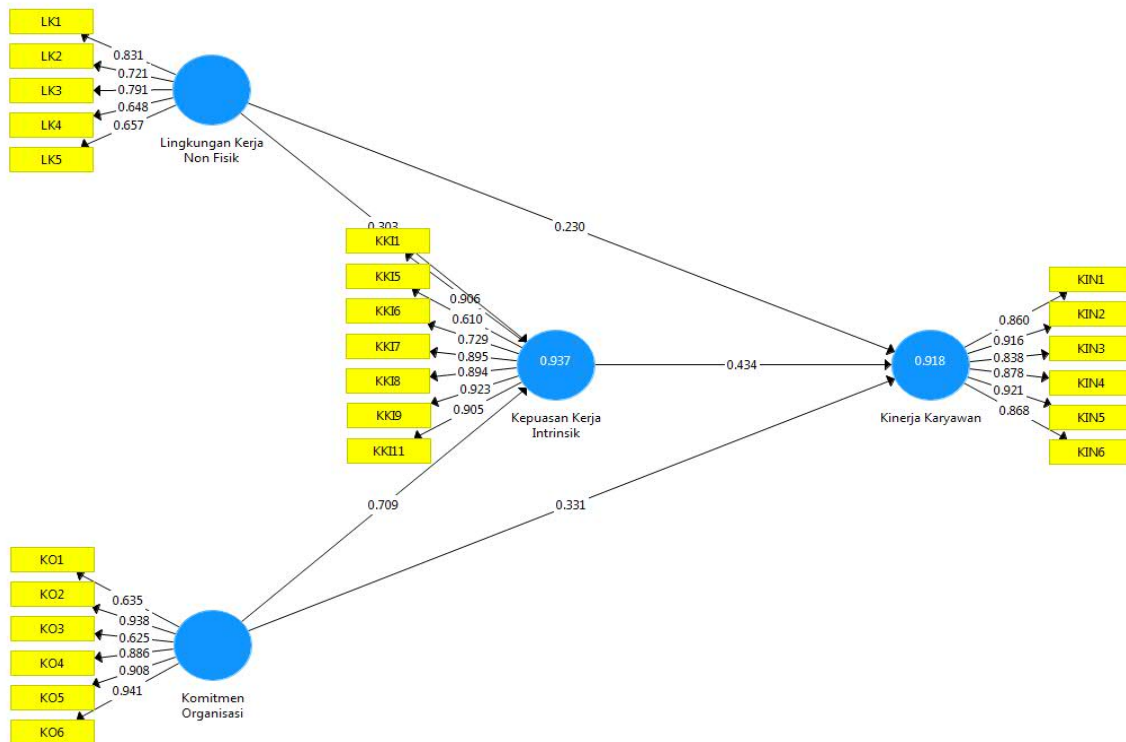
Pengujian *outer model* dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian sudah dinyatakan valid dan reliabel untuk dapat digunakan dalam proses pengujian hipotesis. Hasil nilai *outer loading* 1 diuraikan :



Gambar 3 Hasil Uji Outer Model 1

Berdasarkan data di atas, diketahui ada empat indikator yang dinyatakan tidak valid pada proses pengujian *outer model* 1 yaitu KKI2 (0,483); KKI3 (0,447); KKI4

(0,571) dan KKI10 (0,501) karena memiliki *outer loading* < 0,6. Keempat indikator ini selanjutnya di drop sehingga menghasilkan model akhir sebagai berikut :



Gambar 4 Hasil Uji Outer Model 2

Tabel 6 Construct Reliability dan Validity

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
Lingkungan kerja non fisik	0,852	0,786	0,538
Komitmen organisasi	0,930	0,906	0,695
Kepuasan kerja intrinsik	0,945	0,930	0,714
Kinerja karyawan	0,954	0,942	0,775

Sumber : data diolah, 2018.

Menurut Ghazali (2014), variabel dikatakan memenuhi kriteria *convergent* dan *discriminant validity* apabila memiliki nilai *composite reliability*, *cronbach alpha* dan $AVE > 0,5$. Dari data Tabel 6 di atas diketahui bahwa keempat variabel penelitian memiliki *composite reliability* dengan rentang nilai 0,852-0,954; *cronbach alpha* dengan rentang nilai 0,786-0,942; dan AVE dengan rentang nilai 0,538-0,775. Hasil ini menunjukkan bahwa keempat variabel

penelitian dinyatakan telah memenuhi *convergent* dan *discriminant validity* karena memiliki nilai *composite reliability*, *cronbach alpha* dan $AVE > 0,5$.

Hasil Pengujian Inner Model

Hasil pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui besarnya hubungan (kausalitas) antar variabel dan kemampuan setiap variabel laten eksogen dalam mempengaruhi variabel laten endogen. Dalam penelitian ini uji *inner model* dilihat dari nilai *path coefficient* dan *R Square* berikut :

1. Lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai *path coefficient* 0,230. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh dengan kinerja karyawan sebesar 23% (0,230 x 100%) dengan arah positif. Setiap kenaikan nilai pada lingkungan kerja non fisik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai *path coefficient* 0,331. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dengan kinerja karyawan sebesar 33,1% (0,331 x 100%) dengan arah positif. Setiap kenaikan nilai pada komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja intrinsik memperoleh nilai *path coefficient* 0,303. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh dengan kepuasan kerja intrinsik sebesar 30,3% (0,303 x 100%) dengan arah positif. Setiap kenaikan nilai pada lingkungan kerja non fisik maka akan meningkatkan kepuasan kerja intrinsik karyawan.
4. Komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja intrinsik memperoleh nilai *path coefficient* 0,709. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dengan kepuasan kerja intrinsik sebesar 70,9% (0,709 x 100%) dengan arah positif. Setiap kenaikan nilai pada komitmen organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja intrinsik karyawan.
5. Kepuasan kerja intrinsik terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai *path coefficient* 0,434. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik berpengaruh dengan kinerja karyawan sebesar 43,4% (0,434 x 100%) dengan arah positif. Setiap kenaikan nilai pada kepuasan kerja intrinsik maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 7 *R Square*

Model	R Square
Kepuasan kerja intrinsik	0,937
Kinerja karyawan	0,918

Sumber : data diolah, 2018.

Dari Tabel 7 diperoleh nilai *R square* kepuasan kerja intrinsik sebesar 0,937 yang artinya lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi secara simultan berhubungan dengan kepuasan kerja intrinsik sebesar 93,7% (0,937 x 100%), sedangkan 6,3% sisanya dijelaskan oleh

variabel lain yang tidak diteliti. Adapun nilai *R square* kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,918 yang artinya lingkungan kerja non fisik, komitmen organisasi dan kepuasan kerja intrinsik secara simultan berhubungan dengan kinerja karyawan sebesar 91,8% (0,918 x 100%), sedangkan 8,2% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 1 memperoleh nilai *t-statistics* (3,702) > *t* tabel (1,960); *p value* (0,000) < *sig* (0,05) yang menunjukkan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan semakin baik lingkungan kerja non fisik maka semakin tinggi kinerja karyawan dapat dibuktikan, berarti H_0 diterima. Semakin baik lingkungan kerja non fisik yang diciptakan oleh perusahaan membantu karyawan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian ditunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan produktif sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Dharmanegara et al, 2016). Hasil penelitian juga mendukung hipotesis yang dibangun dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Amiroso dan Mulyanto, 2015; Lukman dan Adolfini, 2015; Dharmanegara et al, 2016; Londo et al, 2016; Hardiyono et al, 2017).

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat menciptakan hubungan karyawan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, ketersediaan fasilitas kerja yang lengkap, keamanan dan pengawasan yang baik. Lingkungan kerja non fisik yang baik dapat memberikan dukungan suasana nyaman bagi

karyawan dalam menjalankan pekerjaan sehingga membantunya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

2. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 2 memperoleh nilai t statistics (2,657) > t tabel (1,960); p value (0,009) < sig (0,05) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan dapat dibuktikan, berarti H_{a2} diterima. Komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan pada perusahaan dapat membuat mereka menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan komitmen organisasi adalah aspek yang memainkan peran penting dalam organisasi karena dapat mempengaruhi peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja (Silitonga et al, 2017). Hasil penelitian juga mendukung hipotesis dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik dampaknya terhadap kinerja karyawan (Adiftya, 2014; Lukman dan Adolfina, 2015; Londo et al, 2016; Silitonga et al, 2017; Beena et al, 2017).

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi yang ditunjukkan oleh identifikasi, keterlibatan diri, loyalitas, *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* dapat membuat kinerjanya menjadi lebih meningkat. Tingginya komitmen organisasi karyawan mencerminkan kedekatan dan rasa memiliki karyawan pada perusahaan sehingga hal tersebut akan membuatnya lebih berhati-hati dalam melakukan setiap pekerjaan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

3. Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik

Hasil pengujian hipotesis 3 memperoleh nilai t -statistics (5,206) > t tabel (1,960); p value (0,000) < sig (0,05) yang menunjukkan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja intrinsik. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan semakin baik lingkungan kerja non fisik maka semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik dapat dibuktikan, berarti H_{a3} diterima. Dengan lingkungan kerja non fisik yang semakin baik dapat membuat kepuasan kerja intrinsik yang dirasakan karyawan semakin tinggi.

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang menyatakan pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menciptakan kepuasan kerja bagi para pekerja dalam suatu organisasi (Siagian, 2014). Hasil penelitian tersebut juga mendukung hipotesis yang dibangun dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Handaru et al, 2013; Baraba, 2013; Amiroso dan Mulyanto, 2015; Dharmanegara et al, 2016; Hardiyono et al, 2017).

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja non fisik yang baik dapat memberikan dampak positif bagi karyawan di antaranya dalam hal kecakapan, prestasi, pengembangan diri, kreativitas dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif akan membuat karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja sehingga memenuhi berbagai hal yang membentuk kepuasan kerja intrinsik.

4. Komitmen organisasi terhadap Kepuasan Kerja Intrinsik

Hasil pengujian hipotesis 4 memperoleh nilai t -statistics (12,650) > t tabel (1,960); p value (0,000) < sig (0,05) yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan semakin tinggi komitmen

organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik dapat dibuktikan, berarti Ha4 diterima. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan membuat pemenuhan kepuasan kerja intrinsiknya semakin tinggi. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang menyatakan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya, dan tingkat absensinya menurun (Hackett & Guinon dalam Utaminingsih, 2014). Hasil penelitian tersebut juga mendukung hipotesis yang dibangun dan mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Baraba, 2013; Rai et al, 2016; Silitonga et al, 2017; Beena et al, 2017).

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika harapan kerja dapat terpenuhi yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan. Berkomitmen pada pekerjaan sama dengan berkomitmen pada perusahaan sehingga berbagai hal yang menjadi kepuasan kerja intrinsik dengan sendirinya akan lebih dapat ditingkatkan.

5. Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 5 memperoleh nilai $t\text{-statistics}$ (3,272) > t tabel (1,960); p value (0,001) < sig (0,05) yang menunjukkan kepuasan kerja intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan semakin tinggi kepuasan

kerja intrinsik maka semakin tinggi kinerja karyawan dapat dibuktikan, berarti Ha5 diterima. Hasil penelitian sejalan dengan teori yang menyatakan karyawan yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan cenderung melakukan pekerjaan lebih baik (Novita et al, 2016). Hasil penelitian juga mendukung hipotesis yang dibangun dan hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Amiroso dan Mulyanto, 2015; Dharmanegara et al, 2016; Novita et al, 2016; Silitonga et al, 2017; Beena et al, 2017).

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merespons positif setiap hal dalam pekerjaannya, sehingga membuatnya bekerja dengan penuh tanggung jawab dan berusaha bekerja memenuhi *Standard Operational Procedure* (SOP) pekerjaan yang berlaku. Kepuasan kerja intrinsik karyawan yang mampu dipenuhi dengan baik oleh perusahaan membuat karyawan melakukan pekerjaan secara sukarela karena adanya rasa nyaman dan diperhatikan oleh perusahaan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih tinggi sesuai dengan apa yang diharapkan.

Hasil Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja intrinsik sebagai variabel *intervening*. Pengujian mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai VAF berikut :

Tabel 8 Hasil Pengujian Mediasi

Uji Mediasi 1 Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja intrinsik	Uji Mediasi 2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja intrinsik
Pengaruh langsung (a) : 0,230	Pengaruh langsung (a) : 0,331
Pengaruh tidak langsung (b) : 0,131	Pengaruh tidak langsung (b) : 0,307
Pengaruh total (c) : 0,361	Pengaruh total (c) : 0,638
VAf (b/c) : 0,362	VAf (b/c) : 0,481

Sumber : data diolah, 2018.

Menurut Ghozali (2014), variabel *intervening* dinyatakan memiliki pengaruh mediasi parsial jika diperoleh nilai VAF $\geq 25\%$ dan memediasi penuh jika diperoleh nilai VAF $\geq 60\%$. Data pada Tabel 8 dijelaskan sebagai berikut :

1. Koefisien pengaruh langsung lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,230. Sementara pengaruh tidak langsung lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,131. Koefisien pengaruh total adalah 0,361 yang diperoleh dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sementara nilai VAF sebesar 0,362 diperoleh dengan membagi koefisien pengaruh tidak langsung dengan pengaruh total. Besarnya nilai VAF tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 36,2 (0,362 x 100%). Hasil ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik memediasi parsial hubungan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh penelitian Amiroso dan Mulyanto (2015) dan Hardiyono et al (2017).
2. Koefisien pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,331. Sementara pengaruh tidak langsung lingkungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,307. Koefisien pengaruh total adalah 0,638 yang diperoleh dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Sementara nilai VAF sebesar 0,481 diperoleh dengan membagi koefisien pengaruh tidak langsung dengan pengaruh total. Besarnya nilai VAF tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 48,1 (0,481 x 100%). Hasil ini

juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik memediasi parsial hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh penelitian Silitonga et al (2017) dan Beena et al (2017).

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan penelitian dengan merujuk pada rumusan masalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja non fisik maka dapat membuat kinerja karyawan semakin tinggi.
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka membuat kinerja karyawan semakin tinggi.
3. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Semakin baik kondisi lingkungan kerja non fisik maka akan membuat kepuasan kerja intrinsik semakin tinggi.
4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja intrinsik karyawan.
5. Kepuasan kerja intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik yang mampu terpenuhi maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Saran

1. Berdasarkan hasil uji deskriptif diketahui bahwa responden memberikan penilaian pada variabel lingkungan kerja non fisik dengan hasil baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan dan menjaga beberapa indikator lingkungan kerja non fisik

- yang dapat meningkatkan kepuasan kerja intrinsik dan kinerja karyawan.
- a. Melengkapi ketersediaan fasilitas kerja dengan membuat *stok of name* fasilitas kerja yang belum ada dan studi kelayakan pada fasilitas yang sudah ada, apakah perlu dilakukan perbaikan atau penggantian.
 - b. Mencanangkan penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) agar karyawan merasa aman karena adanya pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang kondusif, efektif dan efisien.
 - c. Konsisten memberikan pengawasan pada proses kerja yang dilakukan karyawan dimulai dari memastikan ketersediaan bahan baku, fungsi sistem pada mesin-mesin produksi, hingga kualitas *output* pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan sesuai *job desc*-nya.
2. Berdasarkan uji deskriptif diketahui bahwa responden memberikan penilaian pada variabel komitmen organisasi dengan hasil tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan beberapa indikator komitmen organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja intrinsik dan kinerja karyawan antara lain:
- a. Memberikan pengarahan yang jelas pada karyawan tentang apa yang menjadi tanggung jawab dan tugas kerjanya misalnya dengan membuat lembar daftar tanggung jawab, kewajiban dan hal karyawan bagian produksi yang bisa ditempel di beberapa sudut ruang yang dapat dijangkau oleh karyawan sehingga karyawan mengetahui dengan baik apa saja yang menjadi pekerjaannya.
 - b. Melakukan berbagai upaya pendekatan emosional untuk menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan dan konsisten memberikan penghargaan bagi karyawan yang sudah loyal untuk memotivasi loyalitas dari karyawan lainnya.
3. Hasil uji *outer loading* menunjukkan indikator prestasi, aktivitas, pengembangan diri dan tanggung jawab pada kepuasan kerja intrinsik tidak valid. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan beberapa hal yang dapat memenuhi kepuasan kerja intrinsik karyawan di antaranya dengan membuat sebuah program yang berorientasi pada pengembangan diri misalnya dengan pelatihan, pendidikan, promosi jabatan, beasiswa dan lain-lain agar dapat meningkatkan prestasi dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja.
4. Hasil *path coefficient* menunjukkan komitmen organisasi memiliki nilai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja intrinsik juga memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan terus meningkatkan komitmen organisasi karyawan misalnya dengan mengadakan berbagai kegiatan yang bersifat informal yang dapat diikuti oleh semua karyawan tanpa terkecuali, atau dengan melakukan kunjungan pada keluarga karyawan secara bergantian tidak hanya saat sedang terkena musibah saja namun hal-hal yang sifatnya untuk menjalin ikatan emosional antara perusahaan. Dengan begitu karyawan merasa lebih diperhatikan dan kepuasan kerja intrinsiknya terpenuhi yang akhirnya membuat karyawan bekerja lebih baik.

Daftar Pustaka

- Adiftya, Jajang. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. eJournal Ilmu Administrasi Bisnis

- Amiroso, Jajang dan Mulyanto. 2015. Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency). *European Journal of Business and Management* Vol.7, No.36.
- Arthana, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Baraba, Ridwan. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat (Studi pada RSU PKU Muhammadiyah Tunas Medika Purworejo). *JBTI*, Vol. IV, No. 1.
- Basuki, dan Indah Susilowati. 2012. Dampak Kepemimpinan, dan Lingkungan. Kerja Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal JRBI*. Vol 1 No 1.
- Beena, Muhammad Thamrin; Ida Aju Brahmasari dan Riyadi Nugroho. 2017. The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*.
- Buchanan, David. 2012. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cherrington, David J. 2011. *The Management of Human Resources (4th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Coetzee, M, 2010. *The Fairness Of Affirmative Action: An Organizational Justice Perspective*. Thesis. University of Pretoria, Pretoria.
- Davis, Keith dan Newstrom, John. 2012 *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung; Ni Wayan Sitiari dan I Dewa Gede Ngurah Wirayudha. 2016. Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 18.
- Douglas, Brown, H. 2010. *Principles of Language Learning and Teaching*. New York: The Free Press.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handaru, Agung Wahyu; Try Utomo dan I Ketut R Suarditha. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS "X". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* Vol. 4 No. 1.
- Handoko, T Hani. 2015. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hardiyono; Nurdjanah Hamid dan Ria Mardiana Y. 2017. The Effect Of Work Environment And Organizational Culture on Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable at State Electricitcompany (PLN) of South Makassar Area. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 40, 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME).
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan. Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jogiyanto dan Abdillah, W. 2013. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Kalnadi, D. 2013. *Pengukuran Penerimaan dan Penggunaan Teknologi Pada. UMKM Dengan Menggunakan Metode UTAUT*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Universitas Lampung. (Unpublish).
- Karsono. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, Vol. 8 No. 2
- Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja
- Kreitner dan Kinicki, A. 2012. *Organizational Behavior*, Fith Edition, International Edition. Mc Graw : Hill Companies Inc.
- Lewa Dan Subono. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik,

- dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (PERSERO) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Sinergi Edisi Khusus on Human Resources.
- Londo, Franli; Bernhard Tewal dan Farlane S. Rumokoy. 2016. Pengaruh Lingkungan Organisasi, Komitmen, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. *Jurnal EMBA Vol.4 No.1*
- Lukman dan Adolfini. 2015. Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Manado. *Jurnal EMBA Vol.3 No.1*
- Luthans, Fred. 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Manullang. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mas'ud, Fuad. 2014. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- McShane, Steven L dan Mary Ann Von Glinow. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Meyer dan Allen. 2011. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuanace and Normative Commitment to Organitazion*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Nitisemito, Alex Soemadji. 2011. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Novita, Bambang Swasto Sunuharjo dan Ika Ruhana. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Universita Brawijaya Vol. 34 No. 1*
- Panggabean, Mutiara S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Pasolong, Harbani. 2010. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rais, Reinhard; Adolfini dan Lucky Dotulong. 2016. Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, P. Stephen. 2015. *Organization Behaviour : Concept, Controversies, Aplications*. Seventh Edition. New York : Prentice Hall Inc
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2014. *Administrasi Pembangunan Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Silitonga, P. Eddy Sanusi; Djoko Setyo Widodo dan Hapzi Ali. 2017. Analysis of the Effect of Organizational Commitment on Organizational Performance in Mediation of Job Satisfaction (Study on Bekasi City Government). *International Journal of Economic Research*, Vol 4, Number 8.
- Steers, R.M. 2012. *Introduction to Organizational Behavior*. Scott : Foresman Company
- Sunyoto, Danang, 2012. *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : CAPS.
- Timpe, Dale. 2013. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta : Elex Media Komputindo.