

# **1. PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari keberadaan faktor-faktor produksi seperti sumber daya alam, sumber daya manusia, modal, mesin, bahan baku, dan teknologi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena manusia itu sendiri dapat diartikan sebagai sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap kegiatan organisasi maupun di dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang membawa energi, bakat, kreativitas, semangat perusahaan dan yang memainkan peran penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Dimana ketika perusahaan tersebut sudah memiliki finansial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, upaya mendayagunakan sumber daya manusia secara maksimal diperlukan untuk menghadapi fenomena tersebut dengan memperhatikan kinerja karyawannya. Tanpa kinerja yang baik dan optimal, tujuan organisasi tidak akan tercapai sesuai yang diharapkan.

Baik buruknya perusahaan tidak lepas dari kinerja orang-orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Menurut Tun Huseno, (2021) memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Oleh karena itu, tujuan organisasi harus dicapai melalui kinerja yang baik dan optimal untuk mencapainya, upaya tersebut dimulai dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaji atau tunjangan, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, semangat kerja, dan sebagainya. Menurunnya kinerja karyawan seringkali disebabkan oleh ketidaknyamanan kerja, keadilan distributive atau gaji, dan lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja karena efek yang baik dicapai ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan kinerja yang baik, setiap karyawan dapat dengan baik, efisien dan efektif menjalankan tugasnya dalam bisnis atau organisasi sehingga masalah yang dihadapinya dapat diselesaikan dengan baik.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hasil kinerja seorang karyawan adalah keadilan distributif. Menurut Armstrong, M., & Yusron, (2021) menjelaskan bahwa keadilan distributif merujuk pada bagaimana imbalan didistribusikan. Orang akan merasa bahwa mereka diperlukan dengan adil. Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penjelasan di atas adalah bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, promosi, maupun pemecatan. Menurut (Soni & Rifky Prasetyo, 2022) keadilan distributif adalah keadaan dimana adil atau tidaknya hasil yang diterima apakah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Keadilan distributif yang diperoleh dari perusahaan akan menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawan kepada perusahaan. Komitmen organisasi ini dapat diwujudkan melalui penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk bersungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Objek pada penelitian ini yaitu di PDAM Banyumili Kabupaten Rembang. Perusahaan Umum Daerah Air Minum Banyumili Kabupaten Rembang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang didirikan berdasarkan peraturan daerah Kabupaten Rembang. Visi dan misi pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang yaitu untuk visi merupakan gambaran masa depan

perusahaan yang hendak diwujudkan dalam jangka waktu yang lama. Kemudian, untuk misinya yaitu meningkatkan kuantitas, kualitas, kontinuitas, keterjangkauan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi yang memadai. Tujuan didirikannya PDAM Banyumili Kabupaten Rembang adalah untuk mewujudkan pelayanan air minum yang berkualitas dengan harga yang terjangkau, menunjang program Pembangunan daerah, tercapainya cakupan pelayanan air minum dan memperoleh keuntungan. Fungsi Perumda Air Minum Banyumili Kabupaten Rembang adalah mengusahakan penyediaan air minum untuk kebutuhan masyarakat di Kabupaten Rembang dan sekitarnya, berperan dalam pembangunan daerah serta sebagai sumber pendapatan asli daerah. Sehingga, diperoleh sebuah data kinerja karyawan dan perkembangan pelanggan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan PDAM Banyumili**  
**Kabupaten Rembang Periode Tahun**  
**2019-2021**

<b>Aspek</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Keuangan	0,98	0,93	0,93
Pelayanan	0,85	0,40	0,40
Operasi	0,94	1,07	1,00
Sumber Daya Manusia	0,47	0,47	0,59
<b>Total Nilai Kinerja</b>	<b>3,23</b>	<b>2,87</b>	<b>2,92</b>
<b>Kategori</b>	<b>Sehat</b>	<b>Sehat</b>	<b>Sehat</b>

Sumber : Laporan evaluasi kinerja BUMD Air Minum,  
BPKP

Pada pernyataan tabel 1.1 terkait data kinerja karyawan yang merujuk pada Pasal 59 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum (Permen PU) tentang Penyelenggaraan Pengembangan Air Minum terdapat 4 aspek yang digunakan dalam menilai kinerja PDAM . 4 aspek tersebut antara lain (i) aspek keuangan, yang dimana kinerja karyawan pada tahun 2019 aspek keuangan sebesar 0,98, sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan sebesar 0,93. (ii) aspek pelayanan pelanggan, yang dimana pada aspek pelayanan tahun 2019 sebesar 0,85, sedangkan pada tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan sebesar 0,40. (iii) aspek operasional, yang dimana pada aspek operasi tahun 2019 sebesar 0,94 dan mengalami kenaikan pada tahun 2020 sebesar 1,07 yang kemudian mengalami penurunan 7% pada tahun 2021 yaitu sebesar 1,00. (iv) aspek Sumber Daya Manusia, yang dimana pada aspek sumber daya manusia tahun 2019 dan 2020 sebesar 0,47 dan mengalami kenaikan sebesar 0,59 pada tahun 2021. Dalam aspek keuangan di atas memiliki total kinerja masing-masing diantaranya pada tahun 2019 sebesar 3,23 dengan kategori sehat. Pada tahun 2020 sebesar 2,87 dengan kategori sehat dan pada tahun 2021 sebesar 2,92 dengan kategori sehat. Pada data kinerja aspek pelayanan yang mengalami penurunan cukup besar pada tahun 2020 dan 2021 yang meliputi tingkat cakupan pelayanan, tingkat pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian pengaduan, tingkat kualitas air pelanggan, dan tingkat konsumsi air domestik ini menyebabkan berkurangnya pelanggan pada 3 bulan terakhir sesuai dengan data perkembangan pelanggan di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Data Perkembangan Pelanggan PDAM Banyumili Kabupaten Rembang**

Bulan	Jumlah Pelanggan		
	Aktif	Total	Penambahan Pelanggan Total
Desember 2022	24.371	26.771	
Januari 2023	24.415	26.897	126
Februari 2023	24.612	26.387	- 510
Maret 2023	24.837	25.987	- 400
April 2023	25.023	25.975	- 12

Sumber : Data Diolah dari PDAM Banyumili Kabupaten Rembang 2024

Berdasarkan data tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan pada bulan Desember 2022 memiliki total 26.771 pelanggan, kemudian pada bulan Januari 2023 mengalami kenaikan karena adanya penambahan pelanggan dengan total 26.897 pelanggan, bulan Februari 2023 mengalami pengurangan pelanggan dengan total 26.387 pelanggan, bulan Maret 2023 mengalami pengurangan pelanggan dengan total 25.987 pelanggan dan yang terakhir bulan April mengalami pengurangan pelanggan dengan total 25.975 pelanggan. Dari data di atas dapat diartikan bahwa perkembangan pelanggan di PDAM Banyumili Kabupaten Rembang kurang stabil, dan mengalami pengurangan pelanggan pada 3 bulan terakhir yaitu pada bulan Februari, Maret dan April tahun 2023. Pengurangan pelanggan tersebut terjadi karena adanya pelanggan yang *PS* ( Putus Sementara ) yang disebabkan adanya tunggakan rekening air. Tunggakan ini terjadi karena adanya masalah pada keuangan pribadi, air yang dari pipa keruh, air dari pipa macet dikarenakan kekeringan pada embung. Peneliti tertarik untuk meneliti terkait kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang.

Kinerja adalah prestasi atau hasil seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya dalam kurun waktu tertentu di suatu perusahaan atau bidang yang digeluti, sehingga diperlukan kinerja pegawai yang berkualitas agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan, karena sangat berpengaruh bagi kemajuan perusahaan, manfaat dan fungsi organisasi yang akan diatur oleh organisasi sebagai mekanisme dan control yang akan membentuk sikap dan perilaku karyawan Widaningsih et al., (2020). Hal ini sangat erat kaitannya dengan tingkat kinerja karyawan, karena sumber daya manusia dalam suatu perusahaan ataupun sebaliknya selalu membawa manfaat guna mencapai produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi. Saling pengertian akan membawa mereka ke satu arah sehingga akan memiliki tingkat kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Keterkaitan dalam pengurangan pelanggan dan kinerja karyawan adalah diketahui dari pelayanannya yang mana dalam tingkatannya memiliki jumlah yang sedikit dalam pencapaian operasi per tahunnya. Seperti berkurang jauhnya pemasukan yang menjadikan perusahaan melakukan pengurangan karyawan. Selain itu, kinerja karyawan menurun karena kurangnya pelatihan kompetensi pada karyawan yang mana dalam tingkatannya memiliki nilai yang tidak stabil dalam pencapaian sumber daya manusia

per tahunnya. Sehingga dari permasalahan tersebut secara kuat yang membuat perusahaan harus memikirkan strategi apa yang tepat untuk dilakukan sehingga tidak berdampak lebih parah pada kinerja karyawan yang membuat suatu perusahaan mengalami penurunan performa kerja.

Sedangkan seorang karyawan yang kurang puas akan menunjukkan sikap yang kurang baik terhadap pekerjaannya. Menurut Nikmat, (2022) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas yang diharapkan oleh seorang manajer, untuk itu manajer harus memahami apa yang perlu dilakukan untuk menciptakan kepuasan pekerjaan karyawan tersebut. Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan seorang karyawan pada hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mereka temukan di tempat kerja. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, dan itu adalah sesuatu yang sifatnya pribadi dan tergantung pada bagaimana orang tersebut merasakan kesesuaian atau kontradiksi antara keinginannya dan hasilnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan setelah kepuasan kerja yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikolog, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya P Tambunan, (2018). Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Menurut Prihantoro, (2015) lingkungan kerja merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efektivitas kerja pegawai. Yang bentuknya dapat berupa lingkungan materiil seperti tempat dan sarana produksi, serta lingkungan psikologis seperti suasana hubungan sosial antar personal perusahaan. Jenis lingkungan kerja terbagi atas lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Noorainy, (2017) Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra Survey**

NO	Pertanyaan	Jawaban
1	Menurut anda apakah keadilan yang diberikan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja anda?	4 dari 5 responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab tidak.
2	Apakah imbalan yang diberikan sudah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan ?	4 dari 5 responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab tidak.
3	Apakah atasan bersikap adil kepada karyawan di perusahaan ?	1 dari 5 responden menyatakan tidak setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab setuju.
4	Apakah suasana di tempat kerja yang harmonis, nyaman dan menyenangkan berpengaruh terhadap kinerja anda?	1 dari 5 responden menyatakan tidak setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab setuju.
5	Apakah anda merasa nyaman bekerja sama dengan teman-teman di perusahaan?	4 dari 5 responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab tidak.
6	Apakah anda puas dengan pekerjaan anda saat ini?	1 dari 5 responden menyatakan tidak setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab setuju.
7	Apakah anda puas terhadap pencapaian prestasi di tempat anda bekerja saat ini dengan memperhatikan tingkat stress yang telah anda alami?	1 dari 5 responden menyatakan tidak setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab setuju.
8	Apakah anda puas terhadap manajer di tempat kerja yang selalu memberikan motivasi kepada anda?	4 dari 5 responden menyatakan setuju terhadap pertanyaan, sisanya menjawab tidak.

Sumber : Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan dari hasil pra survey pada Tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa ada persetujuan pada karyawan PDAM Banyumili Kabupaten Rembang diantaranya keadilan yang diberikan perusahaan sangat berpengaruh bagi setiap karyawan, imbalan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, atasan adil dalam bersikap kepada semua karyawan di perusahaan, suasana di tempat kerja yang harmonis, nyaman dan menyenangkan sangat berpengaruh bagi kinerja karyawan, adanya rasa nyaman bekerja sama dengan teman di perusahaan dapat menjadikan lebih keakraban sesama karyawan, saling memberikan support dan terjalinnya komunikasi yang lebih baik, merasa puas dengan pekerjaan

yang saat ini sedang dikerjakan karena sudah memenuhi target dan tepat waktu, merasa puas dengan dengan pencapaian prestasi di tempat kerja dengan memperhatikan tingkat stress yang telah dialami, merasa puas dengan manajer yang selalu memberikan semangat dan motivasi kerja yang sangat positif pada karyawan yang ada di perusahaan.

**Tabel 1.4**  
**Research Gap**

No.	Research Gap		Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Variabel keadilan distributif terhadap kinerja karyawan	Variabel keadilan distributif terhadap kinerja karyawan	Tyofyan, (2021)	Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
		Variabel keadilan distributif terhadap kinerja karyawan	Sulaefi, (2017)	Hasil penelitian menyatakan bahwa secara empiris keadilan distributif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.
2.	Variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan	Variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan	Wahyudin & Astuti, (2020)	Hasil penelitian menyatakan bahwa Lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
		Variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan	Dhifafsari et al., (2022)	Hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Variabel keadilan distributif terhadap kepuasan kerja	Variabel keadilan distributif terhadap kepuasan kerja	Putra et al., (2019)	Hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja	Variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja	Sumanti & Firmansyah, (2021)	Hasil penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Kristine, (2017)	Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Ada perbedaan dari hasil penelitian yang dilakukan terkait pengaruh keadilan distributif, dimana terdapat dua jawaban yang berbeda. Sehingga penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut dengan mengimplementasikan penelitian terhadap kinerja karyawan di PDAM Banyumili Kabupaten Rembang, dengan menggunakan tambahan variable yaitu lingkungan kerja non fisik

serta kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Pada penelitian ini kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel *intervening* karena kepuasan yang mampu memberikan pengaruh, memperkuat dan tidak dapat dipisahkan oleh lingkungan kerja non fisik dan keadilan distributif yang seringkali merupakan harapan bagi para karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas serta hasil pengujian dari penelitian terdahulu yang belum konsisten, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan mengajukan pertanyaan (i) Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (ii) Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (iii) Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (iv) Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (v) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang?. Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus Pada Karyawan PDAM Banyumili Kabupaten Rembang )”**. Tujuan dari penelitian ini adalah (i) Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (ii) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (iii) Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (iv) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang? (v) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Banyumili Kabupaten Rembang?.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 KINERJA KARYAWAN**

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dan perilaku dalam melaksanakan sebuah tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam suatu periode tertentu. Jika kinerja dilihat didasarkan pada hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas dan kuantitas seseorang. Kinerja juga diinterpretasikan sebagai implementasi dari fungsi-fungsi yang dituntut seseorang. Kinerja juga dikatakan sebagai suatu perbuatan, prestasi, dan suatu kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Kinerja dapat diketahui dan diukur ketika individu atau kelompok karyawan sudah memenuhi kriteria keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Organisasi harus selalu berusaha untuk menumbuhkan motivasi dan kinerja masa depan peringkat mereka dengan mengaitkan pembayaran yang dilakukan seperti kenaikan gaji dan kenaikan jabatan menurut nilai struktur evaluasi kinerja.

Kinerja karyawan ialah arti lain dari *performance* yang dimaksud hasil kerja para pegawai, sebuah metode struktur atau suatu instansi dengan menyeluruh, sehingga dengan begini hasil kerja bisa ditampilkan buktinya dengan konkrit dan bisa dinilai atau dibandingkan ketentuan yang telah dipastikan Puteri & Ramli, (2017). Dikemukakan oleh Fachreza et al., (2018) Kinerja ialah hasil kerja yang ingin dituju suatu organisasi dengan mengerahkan pegawai atau kelompok, sesuai dengan kewajiban dan kekuasaan tertentu dalam usaha sehingga bisa mewujudkan tujuan dari organisasi. Adanya hubungan yang jelas antara kinerja perorangan dengan kinerja kelompok, dengan ini bisa diartikan juga jika kinerja pegawai semakin baik maka hal ini dapat membuat

meningkatnya kinerja suatu perusahaan. Dikemukakan oleh Siagian, (2018) kinerja karyawan ialah dari tugas yang telah diselesaikan oleh seorang pegawai agar dapat mewujudkan target dari perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang maksimal dalam melakukan tugasnya atau kebijakan yang memiliki ketentuan organisasi dengan standarnya sendiri. Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Mas'ud, (2004) yaitu terdiri dari kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kemandirian kerja.

## **2.2 KEPUASAN KERJA**

Menurut Soetrisno, (2016) kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang nyaman atau tidak nyaman di mana karyawan melihat dari pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang telah ditemui di lingkungan kerja. Sikap terhadap pekerjaan ini adalah hasil dari beberapa sikap spesifik individu terhadap faktor-faktor pekerjaan, adaptasi setiap individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan untuk menciptakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari dua faktor, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja Nikmat, (2022).

Indikator dari kepuasan kerja menurut Mas'ud, (2004) terdiri dari kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

## **2.3 LINGKUNGAN KERJA NON FISIK**

Lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam kinerja karyawan. Menurut Sanusi, (2020) definisi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik yang dapat meningkatkan semangat, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Steven et al., (2019) Lingkungan kerja non fisik ialah segala situasi yang terjadi sehubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan antar sesama rekan kerja ataupun hubungan antara atasan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Indikator - indikator lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2017) dalam Steven et al., (2019) terdiri dari hubungan kerja dengan atasan, hubungan kerja dengan rekan kerja, suasana kekeluargaan dan komunikasi yang baik.

## **2.4 KEADILAN DISTRIBUTIF**

Keadilan distributif adalah keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya dan ukuran yang digunakan untuk menentukan bagian dari sumber daya tersebut, Hastari et al., (2023). Menurut Muslim Hidayat et al., (2017) keadilan distributif adalah keadilan atas hasil yang diterima karyawan berdasarkan hasil kerja karyawan tersebut dan keadilan distributif menurut karyawan haruslah sebanding antara apa yang diterima oleh karyawan tersebut dan apa yang diterima oleh karyawan lain. Misalnya, karyawan menilai keadilan dalam kenaikan gaji mereka. Konsep keadilan distributif ini membentuk perilaku karyawan, tanggapan kognitif atau cara berfikir karyawan, dan emosional karyawan. Munculnya reaksi karyawan tersebut dapat dijelaskan dengan perubahan sosial. Teori perubahan sosial menyatakan bahwa hubungan organisasi dengan karyawan melibatkan proses interaksi antara orang lain. Secara khusus, ketika organisasi mendistribusikan atau menyalurkan dengan baik, maka proses perubahan sosial karyawan juga akan bereaksi terhadap perilaku yang baik Hastari et al., (2023).

Indikator keadilan distributif menurut Mas'ud, (2004) yaitu imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerja, imbalan yang diterima sesuai dengan kemampuan, imbalan yang diterima sesuai dengan prestasi yang telah dicapai.

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis ini diperlukan dalam penelitian agar dapat membantu mempelajari asumsi-asumsi yang sifatnya sementara yang kemudian peneliti menguji dan dicari kebenarannya. Untuk penelitian selanjutnya berdasarkan data tersebut.

### **2.5.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Karyawan**

Keadilan distributif adalah keadilan yang asalnya dari hasil yang diterima oleh seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan haruslah sebanding antara apa yang diterima oleh karyawan tersebut dan apa yang diterima oleh karyawan lain Syahbana & Septyarini, (2021). Persepsi mengenai keadilan distributif merupakan persepsi mengenai kesesuaian gaji atau kompensasi lain yang diterima oleh karyawan lain dan dibandingkan dengan apa yang telah diberikan kepada organisasi. Perusahaan yang dapat menerapkan keadilan yang merata bagi semua karyawan dalam tiap pengambilan keputusan atau tindakan selama pelaksanaan tugas di lingkungan perusahaan maka hal ini akan menciptakan pemerataan pada pandangan karyawan sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bagi kepentingan perusahaan dimasa mendatang. Maka dari Tyofyan, (2021) menyatakan semakin tinggi keadilan distributive maka semakin tinggi pula kinerjanya. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah keadilan distributif maka semakin rendah pula kinerja karyawannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Javadikasgari et al., (2018) dalam penelitiannya Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi PT. Pioneerindo Gourmet International Tbk (CFC) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian tersebut maka diambil hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan**

### **2.5.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Ati et al., (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Setiap manusia memiliki cara sendiri untuk dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya agar menjadi lebih baik. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu lingkungan organisasi, Sofyan, (2013). Dengan begitu dapat diartikan, apabila lingkungan kerja non fisik mengalami peningkatan dapat mengakibatkan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya jika lingkungan kerja non fisik mengalami penurunan, hal yang sama akan dialami oleh kinerja karyawan, yaitu mengalami penurunan pula Dhifafsari et al., (2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Dhifafsari et al., (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UKM Dimsum Echodino menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian tersebut maka diambil hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.5.3. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja**

Dengan adanya keadilan distributif yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, pemecatan. Dengan pekerjaan yang sama, reward (gaji) yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama maka kepuasan kerja tercapai. Selain reward yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir karyawan, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik Indrawati & Hidayat, (2019). Keadilan distributif memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. Semakin tinggi keadilan distributif maka kepuasan kerja meningkat. Sebaliknya, keadilan distributif rendah maka kepuasan kerja menjadi rendah Tyofyan, (2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2019). Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya penelitian tersebut maka diambil hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### **2.5.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Non fisik Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja non fisik merupakan semua situasi yang terjadi memiliki keterkaitan dengan hubungan kerja, baik itu dengan atasan maupun sesama karyawan dan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Dengan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang nyaman dimana hubungan antar rekan kerja yang harmonis akan mampu memicu terjalannya kerja sama karyawan yang baik dalam melaksanakan tugas- tugasnya. Sehingga dengan adanya penjelasan diatas lingkungan kerja non fisik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan itu sendiri serta meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sumanti & Firmansyah, (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikansi terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya penelitian tersebut maka diambil hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### 2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat kepuasan setiap individu pada dasarnya dilandasi oleh sistem nilai yang ada di dalam dirinya. Oleh karena itu, ukuran tingkat kepuasan akan berbeda bagi setiap individu. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan Pendidikan. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan potensi penuh mereka untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepadanya. Kepuasan dinilai sebagai pernyataan positif atau sejalan berdasarkan dengan penilaian karyawan terhadap apa yang dilaksanakan oleh organisasi kepada karyawan mereka. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja. Sebaliknya menurunnya kepuasan kerja maka akan menurunkan tingkat kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristine, (2017) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja Pegawai Alih Daya (*Outsourcing*) di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya penelitian tersebut maka diambil hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Uraian	Variabel	Hasil
Sulaefi, (2017)	Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat	Meneliti pengaruh keadilan distributif dan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat di RSUD DR. H. RM. Soeselo, di Slawi Kabupaten Tegal Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadilan distributif</li> <li>• Prosedural kompensasi</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja perawat</li> </ul>	Secara empiris keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja perawat di RSUD DR. H. RM. Soeselo

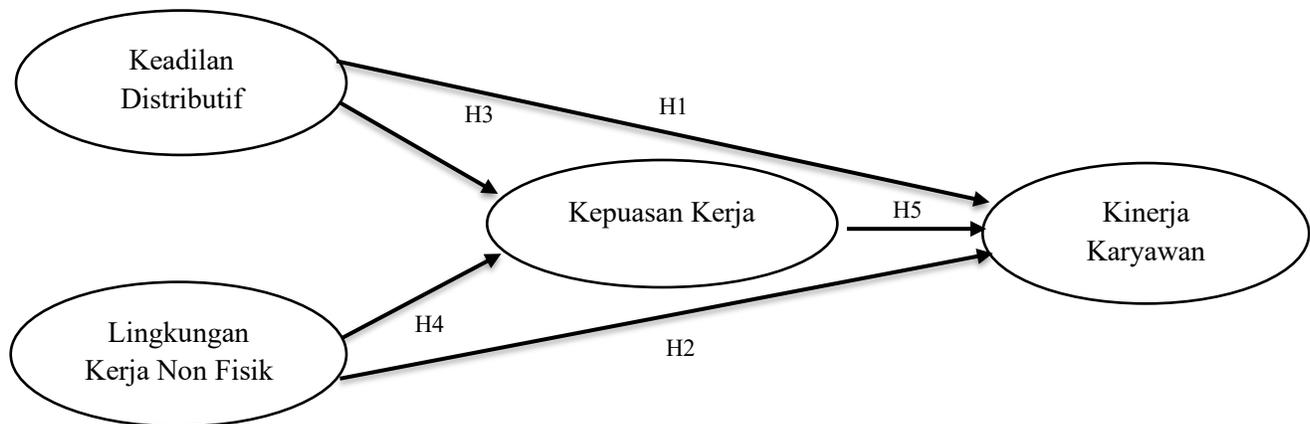
Anam & Rahardja, (2017)	Pengaruh fasilitas kerja, lingkungan kerja non fisik dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Meneliti pengaruh fasilitas kerja, lingkungan kerja non fisik dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas kerja</li> <li>• Lingkungan kerja non fisik</li> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul>	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah
Hastari et al., (2023)	Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadilan distributif</li> <li>• Keadilan procedural</li> <li>• Keadilan interaksional</li> <li>• Kepuasan kerja pegawai</li> </ul>	Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. PLN (Persero) UP3 Yogyakarta
Sumanti & Firmansyah, (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti lingkungan kerja non fisik dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja non fisik</li> <li>• Disiplin kerja</li> <li>• Kepuasan kerja pegawai</li> </ul>	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Camat Palibelo Kabupaten Bima
Fauziek, (2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Meneliti kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan stress kerja sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja</li> <li>• Kinerja karyawan</li> <li>• Stress kerja</li> </ul>	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ
Indrasari, N., & Purwo et al., (2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Guru	Meneliti Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Guru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja fisik</li> <li>• Lingkungan kerja non fisik</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	Lingkungan kerja non fisik secara tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMK

	Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	SMK Yapalis Krian Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul>	Yapalis Krian melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
Fadhilla Akbar, (2021)	Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Meneliti Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadilan distributif kompensasi</li> <li>• Kinerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul>	Keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

## 2.7 KERANGKA MODEL PENELITIAN

Berdasarkan hubungan antar variabel seperti keadilan distributif, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan peneliti dapat menggambarkan kerangka model penelitian sebagai berikut :

**Gambar 1. Kerangka Model Penelitian**



Sumber : Tyofyan, (2021). Dhifafsari et al., (2022). Putra et al., (2019). Sumanti & Firmansyah, (2021). Marcelia et al., (2022).

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka dalam penyajian data dan analisis yang menggunakan uji statistik. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model- model matematis, teori-teori dan atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam, (Rianda & Winarno, 2022). Data kuantitatif merupakan jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara

langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Sedangkan menurut Sugiyono, (2017) penelitian deskriptif adalah penelitian yang lebih digunakan untuk menggambarkan atau memotrait potensi dan masalah kebijaka, agenda kebijakan, pembuat kebijakan, rumusan kebijakan, implementasi kebijakan, output dan dampak. Suatu metode yang dimanfaatkan dalam mendapatkan suatu data maupun informasi serta fakta pendukung sebagai penunjang penelitian disebut dengan teknik pengumpulan data. Dalam melakukan sebuah penelitian,peneliti memakai data primer mengemukakan bahwasannya data primer ialah suatu berita yang didapat dari sumber yang utama ialah suatu informasi yang diperoleh dari narasumbernya secara langsung. Dalam meneliti mendapatkan data yang utama berasal dari kuesioner langsung terhadap para karyawan.

### **3.2 POPULASI**

Menurut Sugiyono, (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah 100 karyawan PDAM Banyumili Kabupaten Rembang yang terdiri dari direktur, bagian administrasi umum dan keuangan, bagian teknik, bagian hubungan pelanggan, bagian SPI, bagian satker PKA, bagian staff ahli bidang hubungan antar lembaga, bagian cabang Rembang, cabang Rembang barat, bagian unit Sulang, bagian unit Kaliori, bagian unit Rembang Kota, bagian unit Lasem, bagian unit Sarang, bagian unit Pamotan.

### **3.3 SAMPEL**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono, (2017). Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono, (2017) sampel jenuh adalah sampel yang bila ditambah jumlahnya, tidak akan menambah keterwakilan sehingga tidak akan mempengaruhi nilai informasi yang telah diperoleh. Sehingga penentuan jumlah sampel pada penelitian ini yaitu berjumlah 100 karyawan.

### **3.4 Metode Pengambilan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti pada penelitian ini menggunakan jenis data primer (dari responden melalui kuesioner). Sumber data yang diperoleh dari penelitian ini adalah jawaban dari responden karyawan PDAM Banyumili Kabupaten Rembang dengan mengisi kuesioner secara online melalui *google form*. Kuesioner merupakan instrument untuk pengumpulan data, di mana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan yang diberikan oleh peneliti Sugiyono, (2017). Kuesioner dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono, (2017) mengatakan Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengembangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek, alternatif kebijakan yang harus dibuat, implementasi kebijakan, *output* kebijakan dan *outcome* kebijakan. Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam skala Likert ini terdiri dari 5 pilihan skala yang mempunyai gradasi dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS) Taluke et al., (2019). 5 pilihan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.1**  
**Skala Likert**

<b>Skor Skala Likert</b>	<b>Pernyataan</b>
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Skala yang digunakan peneliti pada kuesioner ini dengan skor 1 sampai 5. Berikut merupakan skor dan jawaban setiap pertanyaan yang digunakan dalam skala likert :

Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2 : Tidak Setuju (TS)

Skor 3 : Netral (N)

Skor 4 : Setuju (S)

Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

### 3.5 Definisi Operasional Varabel

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Keadilan Distributif	Keadilan distributif adalah keadilan atas hasil yang diterima karyawan berdasarkan hasil kerja karyawan tersebut Muslim Hidayat et al., (2017)	1. Imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerja. 2. Imbalan yang diterima sesuai dengan kemampuan. 3. Imbalan yang diterima sesuai dengan prestasi yang telah dicapai. (Mas'ud, 2004)	Skala Likert 1-5
Lingkungan Kerja Non Fisik	Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan	1. Hubungan kerja dengan atasan. 2. Hubungan kerja dengan rekan kerja.	Skala Likert 1-5

	dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja Sanusi, (2020)	3. Suasana kekeluargaan. 4. Komunikasi yang baik. Sedarmayanti dalam Steven et al., (2019)	
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Sukamara, (2023)	1. Kuantitas kerja. 2. Kualitas kerja. 3. Ketepatan waktu. 4. Kemandirian kerja. Mas'ud, (2004)	Skala Likert 1-5
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi Sutrisno, (2017)	1. Kepuasan dengan gaji. 2. Kepuasan dengan rekan kerja. 3. Kepuasan dengan penyelia. 4. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Mas'ud, (2004)	Skala Likert 1-5

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan analisis kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2017) metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka- angka dan analisis menggunakan statistik dengan langkah menentukan sampel dan populasi sebagai sumber data dan tempat untuk menguji hipotesis, mengembangkan dan menguji instrumen untuk pengumpulan data. Dan sebagai alat analisis data, penulis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) atau yang juga dapat disebut Model Persamaan Struktural dengan bantuan software AMOS. Menurut Suwito & Setyowati, (2022) mengatakan bahwa *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah alat statistik yang dipergunakan untuk menyelesaikan model bertingkat secara serempak yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. Teknik ini merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis regresi berganda. Hair et, al, dalam Ghozali, (2014) mengajukan tahapan pemodelan dan analisis menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu : (1) pengembangan model secara teoritis; (2) menyusun diagram jalur (*path diagram*); (3) mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural; (4) memilih matrik input untuk analisis data; (5) menilai identifikasi model; (6) mengevaluasi estimasi model; (7) interpretasi terhadap model. Pengujian yang dilakukan pada penelitian ini terdapat beberapa uji, diantaranya :

1. Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori atau yang disebut dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* didesain untuk menguji multidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk laten. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat nilai *goodness of fit* Ghozali, (2014).

2. *Assesment Of Normality*

*Assesment of normality* atau pengujian normalitas data merupakan pengujian untuk mengetahui apakah data penelitian normal secara multivariate sebagai syarat asumsi yang harus dipenuhi dengan *Maximum Likelihood*. Jika dilihat secara univariate nilai *critical skewness* (kemencengan) sangat rendah untuk semua variable yaitu di bawah 2,58. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa data penelitian secara univariate terdistribusi secara normal Ghozali, (2014).

3. Pengujian Outlier

Pengujian outlier digunakan untuk mengukur apakah data pada penelitian terdapat outlier yaitu mendeteksi apakah skor observasi ada yang jauh berbeda dengan skor centroid Ghozali, (2014). Deteksi terhadap multivariate outlier dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*, kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai chi-square pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 15 (pada penelitian ini yaitu jumlah variable indikator pada Tingkat signifikansi  $p < 0,001$  Ghozali, (2014).

4. Uji Goodness of Fit

Goodness of fit mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*) Ghozali, (2014). Ukuran fundamental yang digunakan dengan menggunakan indeks *Cutt-Off Value* pada *Chi-Square*  $<$  perhitungan, Probability  $\geq 0,05$ , CMIN/DF  $\leq 2,00$ , GFI  $\geq 0,90$ , AGFI  $\geq 0,90$ , RMSEA  $\leq 0,80$ , TLI  $\geq 0,95$ , CFI  $\geq 0,95$ , dan IFI  $\geq 0,90$  Ghozali, (2014).

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis memberikan besarnya nilai koefisien regresi unstandardized dan standardized Ghozali, (2014). Pengujian ini dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai *critical ratio* dengan ketentuan lebih dari 1,96 dan nilai *probibality* kurang dari 0,05 Ghozali, (2014).