

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah elemen krusial dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan. Karyawan selaku orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan, termasuk dalam kategori sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan dan kreativitas agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia secara efisien dan efektif, sehingga setiap aktivitas dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuannya. Mengingat peran penting karyawan dalam perusahaan, kinerja mereka menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2020), kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan diharapkan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan tugas dan peran mereka, guna mencapai kinerja yang optimal.

Peningkatan kinerja menjadi salah satu strategi utama bagi perusahaan dalam mengembangkan operasionalnya. Kinerja diukur berdasarkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Seorang karyawan dianggap memiliki kinerja yang baik apabila mampu mencapai hasil yang setara dengan atau melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, karyawan dikatakan memiliki kinerja yang buruk jika hasil kerjanya berada di bawah standar perusahaan.

PT Arya Rama Perkasa, sebuah perusahaan pengolahan kelapa sawit yang terletak di Kabupaten Rokan Hulu, terus berupaya mengembangkan bisnisnya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan dan memperbaiki kinerja para karyawannya. Berdasarkan kebijakan yang berlaku di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arya Rama Perkasa Kabupaten Rokan Hulu, standar penilaian kinerja adalah sebagai berikut: nilai 7,6-10 dikategorikan sebagai "sangat baik", nilai 5,1-7,5 dikategorikan sebagai "baik", nilai 2,6-5 termasuk dalam kategori "cukup", dan nilai 0-2,5 digolongkan sebagai "kurang". Berikut adalah data penilaian kinerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arya Rama Perkasa Kabupaten Rokan Hulu.

Tabel 1. Data Kinerja Karyawan Pabrik Kelapa Sawit (PKS)
PT Arya Rama Perkasa Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2019-2023

Tahun	Target Skor Kinerja yang Diharapkan	Skor Penilaian Kinerja (Kolektif)		Pencapaian (%)
		Nilai	Keterangan	
2019	8,5	7,32	Sangat Baik	86,11%
2020	8,5	8,27	Sangat Baik	97,30%
2021	8,5	7,06	Baik	83,06%
2022	8,5	6,30	Baik	74,12%
2023	8,5	5,98	Baik	70,35%

Sumber: Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arya Rama Perkasa Kabupaten Rokan Hulu (2024).

Berdasarkan data pada Tabel 1 diketahui bahwa skor kinerja kolektif karyawan belum memenuhi target 8,5 dan menunjukkan tren penurunan signifikan pada tiga tahun terakhir, di mana skor kinerja kolektif pada tahun 2021 adalah 7,06, tahun 2022 sebesar 6,30, dan tahun 2023 adalah 5,98. Fenomena ini berpotensi mengganggu produktivitas, meningkatkan risiko kesalahan operasional, dan memperlambat penyelesaian tugas, sehingga diperlukan intervensi sistematis.

Faktor determinan kinerja karyawan meliputi aspek psikologis seperti semangat kerja. Tohardi (2020) menyatakan bahwa semangat kerja yang tinggi berkorelasi dengan efisiensi penyelesaian tugas. Ini menunjukkan bahwa semangat kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja. Sejalan dengan pendapat tersebut, As'ad (2020) menyatakan bahwa semangat kerja adalah salah satu faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pendapat tersebut diperkuat oleh beberapa hasil penelitian yang diantaranya dilakukan oleh

Santika & Antari (2020), Azliani, Tarmizi, & Siahaan (2022), Hamidha, Hasbiah, Ruma, Tawe, & Natsir (2023), serta June & Raharja (2023) yang menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja para karyawan.

Berdasarkan kondisi yang ada di lapangan, semangat kerja karyawan di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arya Rama Perkasa Kabupaten Rokan Hulu masih belum optimal. Hal ini terlihat dari kurangnya inisiatif sebagian karyawan dalam bekerja, di mana mereka cenderung menunggu instruksi dari atasan sebelum melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan Kepala Personalia perusahaan, diketahui bahwa masalah semangat kerja dan kinerja di perusahaan tersebut terkait dengan kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik. Sedarmayanti (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Berdasarkan penelitian Azliani, Tarmizi, & Siahaan (2022), Handriyani, Very, Putra, & Fitri (2022), serta Hamidha, Hasbiah, Ruma, Tawe, & Natsir (2023) lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja para karyawan. Perusahaan yang mampu menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang dihasilkan para karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Handriyani, Very, Putra, & Fitri (2022), Jonathan & Dewi (2023), serta Rahmadi, Zunaidah, Widiyanti, Perizade, & Karimudin (2023), menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi semangat karyawan dalam bekerja.

Beberapa masalah terkait lingkungan kerja fisik di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arya Rama Perkasa Kabupaten Rokan Hulu yang diidentifikasi berdasarkan hasil observasi adalah sebagai berikut: (i) distribusi pencahayaan tidak merata akibat kerusakan alat penerangan, (ii) polusi udara dari limbah produksi, serta (iii) ditemukannya beberapa peralatan usang, seperti mesin produksi dan kotak P3K tidak lengkap. Sementara itu, beberapa permasalahan lingkungan kerja non fisik antara lain: (i) pimpinan tim sering kali hanya memberi perintah untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa adanya instruksi lebih lanjut, (ii) sistem *reward* bagi karyawan berprestasi dan *punishment* bagi yang melanggar aturan tidak berjalan dengan baik.

Meski pendapat para ahli dan penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan pada umumnya. Namun, penelitian yang spesifik pada industri kelapa sawit masih terbatas. Pekerjaan di pabrik kelapa sawit memiliki karakteristik yang unik, seperti lingkungan kerja yang berat dan hasil produksi harus sesuai standar nasional. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana lingkungan kerja fisik dan non-fisik di perkebunan kelapa sawit mempengaruhi semangat kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Robbins & Coulter (2021), permasalahan kinerja lebih tepat ditangani dengan menggunakan *goal setting theory*. Berdasarkan pendapat tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi penyelesaian masalah kinerja karyawan dalam perspektif *goal setting theory* dengan mengajukan pertanyaan penelitian: (i) apakah lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh terhadap semangat kerja? (ii) apakah lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh terhadap kinerja? (iii) apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja? (iv) apakah lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel mediasi?

2. Kajian Pustaka

2.1. Grand Theory

Grand theory merupakan teori makro yang menyediakan kerangka konseptual komprehensif untuk memahami fenomena sosial secara menyeluruh. Teori ini bersifat abstrak dan mencakup konsep-konsep dasar yang mendasari dinamika masyarakat, sehingga menjadi

landasan bagi berbagai pendekatan teoretis. Dalam penelitian ini, *Goal setting theory* dipilih sebagai landasan utama karena relevansinya dalam menjelaskan hubungan antara motivasi, penetapan tujuan, dan pencapaian kinerja dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins & Coulter (2021), *goal setting theory* memfokuskan pada hubungan antara motivasi individu dan pencapaian tujuan melalui peningkatan kinerja. Konsep dasar teori ini menyatakan bahwa setiap individu yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan akan berkontribusi secara positif terhadap hasil kerjanya. Hubungan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan tingkat komitmen individu berperan sebagai kekuatan motivasi yang signifikan dalam mewujudkan kinerja yang optimal.

Pemilihan *goal setting theory* dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuannya untuk mengaitkan aspek lingkungan kerja dengan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka. Penelitian ini berupaya mengeksplorasi bagaimana lingkungan kerja sebagai faktor eksternal yang dapat berhubungan dengan semangat kerja karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang kondusif diharapkan dapat meningkatkan antusiasme, keaktifan, inisiatif, dan loyalitas karyawan, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Dengan demikian, penerapan *goal setting theory* tidak hanya menyoroti pentingnya penetapan tujuan sebagai faktor pendorong kinerja, tetapi juga menekankan peran lingkungan kerja dalam memfasilitasi semangat kerja yang tinggi. Penelitian ini berupaya mengungkap mekanisme yang menghubungkan lingkungan kerja, semangat kerja, dan kinerja serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan pengelolaan lingkungan kerja untuk mendukung pencapaian target kinerja.

2.2. Kinerja

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka mengembangkan dan mempertahankan keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sering diartikan sebagai sesuatu yang dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka pada perusahaan. Menurut Wibowo (2017), kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga berkaitan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Adapun pengertian kinerja menurut Sutrisno (2019), yaitu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sementara itu, Mangkunegara (2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Menurut Yuniarsih & Suwatno (2019), kinerja merupakan pencapaian dan prestasi seorang karyawan selama menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi atau perusahaan. Sedarmayanti (2020) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja yang dinilai berdasarkan suatu proses manajemen melalui bukti konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan menurut Handoko (2020), kinerja merupakan proses penilaian serta evaluasi hasil kerja selama periode tertentu yang dilakukan oleh perusahaan terhadap pekerjaan para karyawannya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

Penilaian kinerja atau sering disebut sebagai evaluasi dan tinjauan kinerja, yaitu proses yang dilakukan untuk mengukur hasil kerja karyawan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Wibowo (2017), penilaian kinerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk menilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Pendapat yang

serupa juga dikemukakan oleh Sedarmayanti (2020), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal yang digunakan untuk memeriksa dan mengevaluasi hasil kerja karyawan secara berkala.

Selanjutnya As'ad (2020) mengemukakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu faktor individu dan faktor situasional. Faktor individu mencakup pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, usia, motivasi, semangat kerja, kondisi fisik, kepribadian, dan sikap. Sementara itu, faktor situasional terdiri dari faktor fisik pekerjaan dan faktor sosial dalam perusahaan atau organisasi. Sementara itu, beberapa faktor mempengaruhi kinerja menurut Handoko (2020) antara lain: (i) motivasi, (ii) kepuasan kerja, (iii) beban kerja, (iv) lingkungan kerja, (v) kompensasi, dan (vi) desain pekerjaan.

2.3. Semangat Kerja

Semangat kerja mengacu pada kondisi psikologis seseorang yang tercermin dalam sikap antusiasme dan memiliki gairah yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga mendorongnya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, bertanggung jawab, serta memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Nitisemito (2015), semangat kerja didefinisikan sebagai kesiapan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat dan lebih baik. Purwanto (2016) menambahkan bahwa semangat kerja adalah respons emosional dan mental seseorang yang membuatnya lebih giat, antusias, dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Siswanto (2017) berpendapat bahwa semangat kerja mencakup kesiapan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan cara yang optimal. Tohardi (2020) menjelaskan bahwa semangat kerja merupakan kemauan kolektif dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, Hasibuan (2021) mendefinisikan semangat kerja sebagai keinginan dan kesungguhan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan disiplin dan penuh tanggung jawab.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan yang dengan sukarela melaksanakan pekerjaan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Nitisemito (2015), beberapa faktor yang dapat menurunkan semangat kerja antara lain: (i) upah yang rendah, (ii) lingkungan kerja yang buruk, (iii) kurangnya disiplin kerja, (iv) gaya kepemimpinan yang buruk, dan (v) kurangnya informasi terkait pekerjaan. Selanjutnya, Tohardi (2020) mengidentifikasi beberapa alasan mengapa semangat kerja sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, yaitu: (i) semangat kerja yang tinggi memungkinkan pekerjaan diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efisien, (ii) semangat yang tinggi dapat mengurangi tingkat absensi, (iii) semangat yang tinggi juga membuat karyawan merasa nyaman dan betah di tempat kerja, dan (iv) semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan lebih cenderung mematuhi prosedur dan standar kerja.

2.4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi faktor krusial yang perlu diprioritaskan perusahaan karena berpengaruh langsung pada produktivitas tenaga kerja. Iklim kerja yang positif dapat mendorong peningkatan performa, sementara kondisi yang tidak kondusif berisiko menurunkan efisiensi dan hasil pekerjaan. Nitisemito (2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas mereka. Sunyoto (2015) menambahkan bahwa lingkungan kerja meliputi berbagai elemen, seperti: kebersihan, pencahayaan, musik, dan faktor lainnya yang berpengaruh pada karyawan. Soetjipto (2016) mengartikan lingkungan kerja sebagai segala unsur yang ada di sekitar karyawan yang memengaruhi kinerja serta tingkat kepuasan kerja.

Menurut Sofyandi (2018), lingkungan kerja terdiri dari berbagai faktor yang

memengaruhi hasil kerja karyawan. Sedarmayanti (2020) mengartikan lingkungan kerja sebagai totalitas alat, bahan, metode, serta pengaturan tempat kerja yang berpengaruh terhadap kinerja, baik untuk individu maupun kelompok.

Berdasarkan berbagai definisi dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup segala aspek yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi kinerja mereka, baik dalam bentuk fisik maupun non-fisik.

Sedarmayanti (2020) membagi lingkungan kerja menjadi dua kategori utama, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan secara langsung atau tidak langsung. Sedangkan, lingkungan kerja non-fisik berhubungan dengan suasana kerja yang terjalin di antara karyawan, baik dalam hubungan vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antar sesama karyawan). Suasana yang harmonis dan saling mendukung dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki berbagai manfaat, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Salah satu manfaat utama adalah meningkatnya semangat kerja yang berujung pada peningkatan produktivitas dan kinerja (Sedarmayanti, 2020). Beberapa manfaat lain dari lingkungan kerja yang mendukung antara lain: (i) meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, (ii) memperbaiki efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, (iii) meningkatkan kualitas kehidupan kerja yang pada gilirannya meningkatkan komitmen terhadap organisasi, (iv) menurunkan biaya terkait kesehatan dan asuransi, karena penerapan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang baik, dan (v) meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi karyawan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan studi yang telah dipublikasikan dan relevan dengan topik yang hendak diteliti serta memiliki fungsi untuk menggali temuan sebelumnya sebagai pijakan dalam menyusun kerangka teori. Hasil penelitian terdahulu juga membantu memilih metode yang sesuai, karena dapat melihat pendekatan yang telah dipakai dan menilai keunggulan serta keterbatasannya. Selain itu, bagian ini juga dapat memperkuat landasan teori dan kredibilitas ilmiah karya.

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Denpasar	Santika & Antari (2020)	(i) Lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan, (ii) Kepemimpinan dan semangat kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, (iii) Lingkungan kerja fisik menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (iv) Semangat kerja berperan sebagai mediator yang secara positif memperkuat pengaruh tidak langsung lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Semangat Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BRI Cabang Majene	Zainuddin & Darman (2020)	(i) Semangat kerja tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, (ii) Gaya kepemimpinan serta etos kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.
3	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Area Kabupaten Buton Utara	Yani, Bake, & Sahrun (2020)	Variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik tidak menunjukkan dampak signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
4	<i>The Effect of Employee Placement and Work Environment Through Work Spirit on ASN Performance at BAPPEDA Aceh Tamiang District</i>	Azliani, Tarmizi, & Siahaan (2022)	Semangat kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan dampak penempatan pegawai dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.
5	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> , Lingkungan Kerja Non Fisik, dan <i>Work Discipline</i>	Fauziyyah dan	<i>Self efficacy</i> dan lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan,

No.	Judul	Penulis	Hasil Penelitian
	Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semestanustra Distrindo Depo Kebumen	Rohayani (2022)	disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	<i>Effect of Motivation, Work Environment and Leadership on Employee Performance with Work Spirit as Intervening Variable</i>	Handriyani, Very, Putra, & Fitri (2022)	Semangat kerja berperan sebagai penghubung yang menyampaikan pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja.
7	<i>The Effect of Work Environment And Work Spirit on Employee Performance at PT. Nadia Baruna Jaya</i>	Hamidha, Hasbiah, Ruma, Tawe, & Natsir (2023)	Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh kualitas lingkungan kerja serta tingkat semangat kerja.
8	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (<i>Non-Physical Work Environment</i>) dan Disiplin Kerja (<i>Work Discipline</i>) Terhadap Kinerja (<i>Job Performance</i>) Dengan Semangat Kerja (<i>Work Spirit</i>) sebagai Variabel Intervening	June & Raharja (2023)	Lingkungan kerja non fisik dan disiplin memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan semangat kerja berperan sebagai variabel perantara.
9	<i>The Effect of Leadership, Non-Physical Environment and Motivation on Employee Performance</i>	Salam, Krisnandi, & Digidowiseiso (2024)	Kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik, dan motivasi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat yang Dimediasi Kepuasan	Dwitama & Ariyanto (2024)	(i) <i>Work life balance</i> dan lingkungan kerja non fisik memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja pegawai, (ii) <i>Work life balance</i> , lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja para pegawai, dan (iii) Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara <i>work life balance</i> dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

2.6. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

2.6.1. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan, karena kondisi lingkungan yang mendukung dapat memengaruhi semangat kerja karyawan. Lingkungan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan antusiasme karyawan. Nitisemito (2015) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah salah satu elemen yang memengaruhi tingkat semangat kerja, karena lingkungan yang buruk dapat menghalangi karyawan untuk bekerja secara optimal, yang berimbas pada ketidaksesuaian hasil kerja dengan harapan perusahaan.

Penelitian oleh Handriyani, Very, Putra, & Fitri (2022), Jonathan & Dewi (2023), serta Rahmadi, Zunaidah, Widiyanti, Perizade, & Karimudin (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap semangat kerja. Lingkungan yang aman dan nyaman cenderung meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Namun, penelitian oleh Santika & Antari (2020), Yani, Bake, & Sahrudin (2020), serta Saadah, Fajariah, & Hidayat (2023) menunjukkan hasil yang berbeda, yakni lingkungan kerja fisik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Hal ini terjadi karena karyawan menganggap lingkungan kerja non-fisik lebih berperan dalam meningkatkan semangat kerja. Dengan demikian, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₁: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

2.6.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Semangat Kerja

Karyawan yang merasakan dukungan yang tulus dan diperlakukan secara baik oleh atasan dan rekan kerja maka dapat memberikan semangat kerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Sebaliknya, apabila keharmonisan di lingkungan kerja kurang baik

dapat memberikan pengaruh terhadap menurunnya semangat kerja. Dengan demikian, penting untuk membangun keharmonisan dan kerja sama yang baik serta kepercayaan antar anggota organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang baik (Sedarmayanti, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh June & Raharja (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki dampak langsung terhadap semangat kerja karyawan. Akan tetapi hasil penelitian Yani, Bake, & Sahrudin (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak memiliki pengaruh terhadap semangat kerja. Dengan demikian, dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap semangat kerja.

2.6.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja

Sedarmayanti (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang nyaman dan aman akan lebih mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Penelitian oleh Azliani, Tarmizi, & Siahaan (2022), Handriyani, Very, Putra, & Fitri (2022), serta Hamidha, Hasbiah, Ruma, Tawe, & Natsir (2023), menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang baik dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka. Namun, penelitian oleh Warongan, Dotulong, & Lumintang (2022) serta Akhiriani (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja. Artinya, lingkungan kerja yang baik tidak dapat menjadi jaminan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut:

H₃: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.6.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja

Menurut Soetjipto (2016), lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan yang mengikat di antara para anggotanya. Oleh karena itu setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian June & Raharja (2023), Dwitama & Ariyanto (2024), serta Salam, Krisnandi, & Digdowiseiso (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian Fauziyyah dan Rohayani (2022) menunjukkan lingkungan kerja non fisik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

H₄: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.6.5. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan cenderung menunjukkan sikap positif serta keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh energi dan antusiasme. Tohardi (2020) menjelaskan bahwa semangat kerja yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas lebih cepat dan efisien. Penelitian oleh Santika & Antari (2020), Azliani, Tarmizi, & Siahaan (2022), Hamidha, Hasbiah, Ruma, Tawe, & Natsir (2023), serta June & Raharja (2023) mengonfirmasi bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi semangat kerja seorang karyawan, semakin baik hasil kerja yang dihasilkan. Akan tetapi, penelitian oleh Zainuddin & Darman (2020) serta Handriyani, Very, Putra, & Fitri (2022) menunjukkan bahwa semangat kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan terdapat faktor lain menentukan kinerja. Dengan demikian, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

2.6.6. Pengaruh Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja

Perusahaan yang dapat menyediakan atau menciptakan lingkungan kerja fisik yang nyaman akan mampu meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja mereka. Pendapat ini sejalan dengan pernyataan Sedarmayanti (2020), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan semangat karyawan, sehingga berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Santika & Antari (2020) yang menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja. Dengan demikian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆: Semangat kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja.

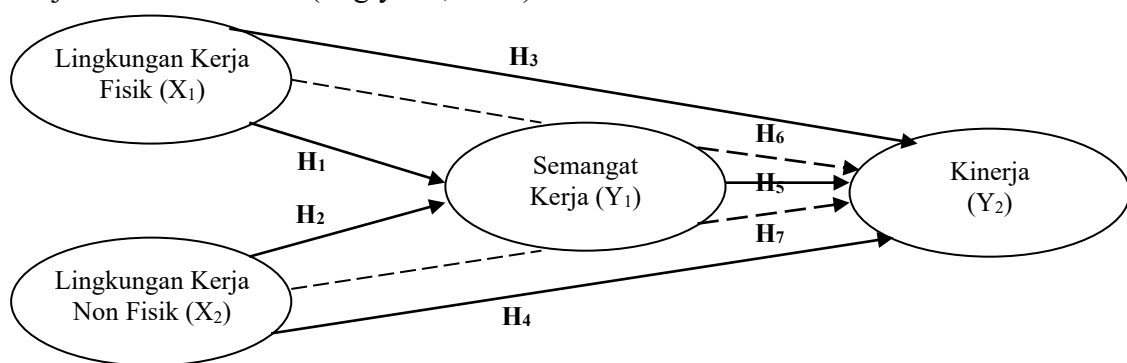
2.6.7. Pengaruh Lingkungan Non Fisik Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja

Lingkungan kerja yang dapat membangun hubungan yang harmonis akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada tercapainya kinerja yang optimal. Soetjipto (2016) berpendapat bahwa perusahaan yang berhasil menciptakan lingkungan yang harmonis akan memperkuat hubungan antar anggotanya. Pendapat ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh June & Raharja (2023), yang menemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian, maka hipotesis yang diajukan, yaitu:

H₇: Semangat kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja.

2.7. Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran adalah rangkaian konstruksi logis yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti, serta untuk merinci elemen-elemen pengukuran secara jelas dan sistematis (Sugiyono, 2019).



Gambar 1. Kerangka Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi

Penelitian ini menargetkan seluruh karyawan bagian produksi di Pabrik Kelapa Sawit (PKS) PT Arya Rama Perkasa, Kabupaten Rokan Hulu, dengan total populasi sebanyak 102 orang. Populasi ini terdiri dari karyawan tetap yang terlibat langsung dalam proses produksi, sehingga diharapkan data yang diperoleh dapat merefleksikan kondisi operasional yang sebenarnya.

3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk diteliti. Penentuan sampel menjadi hal yang sangat penting karena merupakan wakil dari populasi penelitian. Sampel

yang baik adalah sampel yang akurat dan tepat. Maksud sampel yang akurat ialah sampel yang tidak bias, dan sampel yang tepat adalah sampel yang memiliki presisi yang tinggi dan mempunyai tingkat kesalahan yang rendah. Sementara itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik jenuh (*census sampling*). Menurut Sugiyono (2019), *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel di mana semua anggota populasi dipilih untuk dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian, jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 102 orang.

3.3. Variabel Penelitian

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama, yaitu: (i) variabel dependen: kinerja karyawan, (ii) variabel independen: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, dan (iii) variabel mediasi: semangat kerja.

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Definisi Konsep</i>	<i>Indikator</i>	<i>Sumber</i>
Kinerja (Y_1)	Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab	(Mangkunegara, 2019)
Semangat Kerja (Y_2)	Kondisi psikologis karyawan yang dengan sukarela melaksanakan pekerjaan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.	1. Antusiasme 2. Keaktifan 3. Inisiatif 4. Loyalitas	(Purwanto, 2016)
Lingkungan Kerja Fisik (X_1)	Kondisi di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan secara langsung atau tidak langsung	1. Pencahayaan 2. Sirkulasi udara 3. Kebisingan 4. Fasilitas kerja	(Soetjipto, 2016)
Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2)	Suasana kerja yang terjalin di antara karyawan, baik dalam hubungan vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antar sesama karyawan).	1. Hubungan yang harmonis 2. Kelancaran komunikasi 3. Kerjasama antar karyawan 4. Keamanan dalam bekerja	(Soetjipto, 2016)

3.4. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner akan dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial. Alat analisis utama yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Metode ini memungkinkan evaluasi secara simultan terhadap model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), sehingga hubungan antar variabel dapat diidentifikasi lebih akurat.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan proses distribusinya dilakukan secara langsung di lokasi pabrik serta melalui *google form* guna meningkatkan cakupan dan memudahkan akses responden. Peneliti juga memberikan penjelasan terkait tujuan dan manfaat penelitian kepada para responden untuk memastikan bahwa partisipasi yang diberikan bersifat sukarela dan data yang terkumpul memiliki kualitas yang baik.

3.6. Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis untuk mengolah informasi penelitian guna menghasilkan simpulan yang relevan. Mengacu pada kerangka konseptual teori, penelitian ini mengaplikasikan metode kuantitatif berbasis *Structural Equation Model* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4. Ghozali (2021) mengemukakan bahwa PLS merupakan varian SEM yang memungkinkan

analisis langsung terhadap variabel laten, indikator, dan kesalahan pengukuran. Metode ini cocok digunakan ketika landasan teori penelitian belum kuat, indikator tidak bersifat reflektif, atau data tidak terdistribusi secara normal.

Ghozali (2021) menyebutkan beberapa keunggulan SEM-PLS, yaitu sebagai berikut: (i) fleksibilitas algoritma PLS dalam mengakomodasi hubungan reflektif maupun formatif antara indikator dan konstruk laten, (ii) PLS memiliki kemampuan memodelkan analisis jalur (*path analysis*), (iii) PLS cocok digunakan untuk struktur model kompleks yang melibatkan banyak variabel laten dan indikator tanpa kendala estimasi, (iv) PLS memiliki ketahanan terhadap data dengan distribusi tidak normal atau *skewed*, dan (v) PLS memiliki kemudahan dalam menghitung efek variabel moderator secara langsung.

Selanjutnya untuk data yang telah dikumpulkan, akan dilakukan beberapa tahapan analisis berikut: (i) analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, (ii) model pengukuran (*outer model*) untuk menilai hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya, yang sering disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, (iii) model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antar konstruk, (iv) uji hipotesis untuk menilai pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen dan dependen.

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap indikator kuesioner. Metode ini berfungsi untuk menggambarkan karakteristik data yang telah dikumpulkan terkait variabel penelitian. Dalam studi ini, seluruh item pernyataan kuesioner disusun menggunakan skala Likert 5 tingkat dengan pembobotan sebagai berikut: (i) skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS), (ii) skor 2: Tidak Setuju (TS), (iii) skor 3: Netral (N), (iv) skor 4: Setuju (S), dan (v) skor 5: Sangat Setuju (SS)

3.6.2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran adalah spesifikasi relasi yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator. Model ini juga dikenal sebagai *outer relation* atau *measurement model*, yang menjelaskan karakteristik variabel laten melalui indikator-indikator yang digunakan. Menurut Ghozali (2021), model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest (observed variable)* merepresentasikan variabel laten yang hendak diukur. Model ini digunakan untuk mengevaluasi validitas serta parameter-parameter penting lainnya, seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, keandalan komposit (*composite reliability*), dan *alpha cronbach*, termasuk pula nilai *R-Square* (R^2) sebagai ukuran ketepatan prediksi model.

Lebih lanjut Ghozali (2021) menjelaskan bahwa uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen (kuesioner) dapat dinyatakan sah atau valid. Dalam konteks model pengukuran, terdapat dua kriteria utama dalam menilai validitas, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen pada model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* yang dianggap valid jika memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Adapun untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5, dan nilai *communality* juga harus lebih besar dari 0,5. Sementara itu, validitas diskriminan pada model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan *cross loading*. Suatu model dianggap memiliki validitas diskriminan yang memadai jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Ghozali 2021).

Sedangkan untuk uji reliabilitas, Ghozali (2021) menjelaskan bahwa reliabilitas merupakan suatu bentuk pengujian yang digunakan untuk menguji konsistensi pengukuran suatu kuesioner sebagai indikator variabel atau konstruk. Sebuah kuesioner dianggap *reliabel*

apabila jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner tersebut bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha*-nya lebih bedari 0,6 dan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,7.

3.6.3. Model Struktural (*Inner Model*)

Ghozali (2021) menyatakan bahwa model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menganalisis hubungan antar konstruk. Hubungan antar konstruk ini dilihat melalui: (i) nilai *R-square* untuk menilai seberapa besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model, (ii) *Q-square* untuk mengukur kemampuan prediktif model dengan nilai positif menunjukkan relevansi prediktif (apabila nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*), dan (iii) *Model Fit* dievaluasi melalui SRMR (*Standarized Root Mean Square Residual*) dengan nilai yang diharapkan kurang atau lebih kecil dari 1,00 dan NFI (*Normed Fit Index*) yang diharapkan lebih besar dari 0,9 berdasarkan perhitungan *Chi-square*.

3.6.4. Uji Hipotesis

Hipotesis dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan SmartPLS. Uji ini mengonfirmasi teori dan mengidentifikasi hubungan antar variabel laten dengan memperhatikan nilai t-statistik sebesar 1,96 dan *p-value* sebesar 5% untuk uji pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Sementara itu, pengujian mediasi dilakukan melalui uji VAF (*Variance Accounted For*) dengan rumus sebagai berikut (Ghozali 2021).

$$\text{VAF} = \frac{\text{Indirect Effect (Efek Tidak Langsung)}}{\text{Total Effect (Efek Total)}} \times 100\%$$

Adapun dasar pengambilan keputusannya adalah: (i) apabila nilai VAF lebih besar dari 80% maka suatu model dikatakan sebagai mediasi *full*, (ii) apabila nilai VAF lebih besar dari 20% dan lebih kecil 80% maka mediasi *parsial*, dan (iii) apabila nilai VAF lebih kecil dari 20% maka tidak ada efek pemediasi.