

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON-FISIK
DAN *REWARD* TERHADAP KEPUASAN KERJA,
DENGAN PERAN MEDIASI PENGENDALIAN STRES KERJA
PADA PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN
DALAM PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA**

Kiki Emyrasari

NIM. 22242608

Program Magister Manajemen Universitas BPD

Kiki.emyrasari@gmail.com

1. Pendahuluan

1.1 Latar belakang masalah

Dalam sistem birokrasi pemerintahan, pengadaan barang dan jasa merupakan sektor strategis yang mendukung kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik (Ramadhani Kusumadewi et al., 2024). Salah satu aktor kunci dalam proses ini adalah Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), yang memegang tanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan kontrak, perencanaan kebutuhan, hingga pengendalian pelaksanaan anggaran (Riany, 2021). Posisi ini menuntut akurasi, integritas, serta ketahanan mental yang tinggi, mengingat risiko pekerjaan yang tidak hanya administratif, tetapi juga berdampak hukum dan sosial (Suryaningsih et al., 2025).

Kepuasan kerja bagi seorang PPK menjadi elemen penting dalam memastikan kinerja optimal (Swedana, 2023). Kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas individu, tetapi juga terhadap stabilitas organisasi secara keseluruhan (Febria Agustianingsih & Vivin Maharani Ekowati, 2024; Munir et al., 2024). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi kerja yang tinggi, serta keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Lo et al., 2024). Namun, pada kenyataannya, masih banyak PPK yang menghadapi tekanan kerja tinggi, konflik dalam organisasi, serta kurangnya dukungan manajerial, yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan ini mencakup aspek-aspek seperti hubungan antar rekan kerja, keadilan organisasi, budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem komunikasi (Navila & Kurniawati, 2025). Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman, nyaman, dan dihargai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Peter et al., 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, diskriminasi, atau komunikasi yang tidak efektif dapat memunculkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja (Basalamah & As'ad, 2021; Santoso et al., 2024).

Dalam kondisi tekanan dan lingkungan kerja yang penuh tantangan, keberadaan *Reward* atau penghargaan dapat menjadi elemen penyeimbang (Younies & Al-Tawil, 2021). *Reward* merupakan bentuk apresiasi terhadap kinerja individu, baik dalam bentuk finansial seperti tunjangan dan bonus, maupun non-finansial seperti promosi, penghargaan, atau pengakuan secara moral. Sistem *Reward* yang tepat akan memberikan rasa dihargai dan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi, bahkan dalam situasi kerja yang penuh tekanan (Zhuang et al., 2023).

Dalam praktiknya, ketika *Reward* diberikan secara adil dan transparan, pegawai cenderung tetap merasa puas dan termotivasi meskipun berada dalam kondisi kerja yang sulit (Acheampong, 2021). Selain itu, sistem *Reward* di sektor pemerintahan sudah diatur dengan Peraturan Bupati yaitu berupa honor. Di Lingkungan Kabupaten Temanggung terdapat Peraturan Bupati Temanggung Nomor 38 Tahun 2024 tentang Standar Satuan Harga Dan Standar Biaya Umum Tahun Anggaran 2025, didalamnya suatu bentuk *Reward* berupa honorarium. Tabel 1 berikut adalah besaran honorarium yang diterima PPK.

Tabel 1 Honorarium PPK

No	Nilai Pagu	Satuan	Honorarium (Rp.)		
			Pekerjaan Konstruksi	Pengadaan Jasa	Pengadaan Barang
1	Kurang dari 50 Juta	Orang Paket	350.000	300.000	500.000
2	diatas 50 Juta s.d. 100 Juta	Orang Paket	490.000	450.000	
3	diatas 100 Juta s.d. 200 Juta	Orang Paket	700.000	650.000	
4	diatas 200 Juta s.d. 500 Juta	Orang Paket	770.000	800.000	600.000
5	diatas 500 Juta s.d. 1 Miliar	Orang Paket	1.260.000	1.000.000	1.000.000
6	diatas 1 Miliar s.d 2,5 Miliar	Orang Paket	1.800.000	1.750.000	1.750.000
7	diatas 2,5 Miliar s.d 5 Miliar	Orang Paket	2.300.000	2.250.000	2.250.000
8	diatas 5 Miliar s.d 10 Miliar	Orang Paket	2.550.000	2.500.000	2.500.000
9	diatas 10 Miliar s.d 25 Miliar	Orang Paket	3.550.000	3.000.000	3.000.000
10	diatas 25 Miliar s.d 50 Miliar	Orang Paket	4.050.000	4.000.000	4.000.000
11	diatas 50 Miliar s.d 55 Miliar	Orang Paket	5.050.000	5.000.000	5.000.000
12	diatas 75 Miliar s.d 100 Miliar	Orang Paket	7.050.000	7.000.000	7.000.000

Selain lingkungan kerja non fisik dan reward, pengendalian stres kerja menjadi faktor signifikan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pengendalian stres kerja muncul ketika beban pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan atau sumber daya yang dimiliki pegawai (Hakro et al., 2022). Bagi PPK, tekanan dari *deadline* ketat, kompleksitas administrasi, serta risiko audit atau pemeriksaan menjadi sumber stres tersendiri. Jika stres ini tidak ditangani dengan baik, akan berdampak pada kesehatan mental, menurunkan efisiensi kerja, bahkan meningkatkan potensi kesalahan dalam pengambilan keputusan (Prasetyaningtyas et al., 2022).

Pengendalian stres kerja yang berlangsung secara terus-menerus dapat menimbulkan dampak negatif, baik secara psikologis maupun fisik (Ulfa et al., 2022). Pegawai yang mengalami stres berkepanjangan cenderung menunjukkan gejala *burnout*, ketegangan emosional, penurunan produktivitas, hingga keinginan untuk resign atau mutasi jabatan (Nowrouzi-Kia et al., 2024). Dalam konteks PPK, hal ini tentu sangat berbahaya karena menyangkut keberlangsungan proyek dan kredibilitas lembaga pemerintah.

Fenomena ketidakpuasan ini erat kaitannya dengan kemampuan individu dalam melakukan Pengendalian Stres Kerja. Bagi PPK, tekanan dari *deadline* ketat dan kompleksitas administrasi merupakan sumber stres yang signifikan. Dalam kerangka pemikiran ini, Pengendalian Stres Kerja diposisikan sebagai variabel mediasi. Artinya, lingkungan kerja non-fisik yang baik dan sistem *reward* yang adil tidak langsung menciptakan kepuasan, melainkan bekerja dengan cara membantu PPK mengelola dan mengendalikan stres mereka. Jika stres dapat dikendalikan dengan baik melalui dukungan lingkungan dan penghargaan yang layak, maka kepuasan kerja akan tercapai. Sebaliknya, kegagalan dalam mengendalikan stres akibat lingkungan yang tidak baik atau *reward* yang minim akan memicu *burnout* dan penurunan produktivitas.

Namun hasil wawancara dari PPK yang memiliki paket pengadaan khususnya pekerjaan konstruksi menyatakan bahwa honorarium tersebut tidak sepadan dengan resiko dan waktu pekerjaan itu selesai. Selain itu PPK tersebut juga menyatakan bahwa

lebih baik tidak menjadi PPK karena resiko internal dan eksternal. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *intervensi* dari pihak *internal* yaitu pengawas langsung PPK dan pihak *eksternal* yaitu aparat penegak hukum, pejabat pemerintah, lembaga swadaya masyarakat dan lain-lain mengakibatkan PPK tidak mandiri dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya, selain itu ada ketakutan terdampak. Risiko kriminal dan beban kerja yang berat menjadi faktor yang membuat PNS memilih tidak menjabat sebagai PPK (Marlina, 2020).

Disamping itu lingkungan kerja non-fisik dan tingkat pengendalian stres kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut berdasarkan penelitian yang menunjukkan bahwa pengendalian stres kerja berhubungan positif dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) dan kepuasan kerja sering menjadi mediator dalam hubungan antar variabel psikososial kerja (Qiu et al., 2021). Sebagian besar studi sebelumnya mengkaji hubungan langsung antara pengendalian stres kerja atau lingkungan kerja dengan kepuasan kerja, seperti hasil dari penelitian yang hanya menguji pengaruh langsung lingkungan non-fisik terhadap kepuasan kerja, pengendalian stres kerja atau *reward* terhadap kepuasan kerja (Sipatu, 2022). Adapun research gapnya tersaji pada Tabel 2 di bawah.

Tabel 2 *Research Gap*

No	Penulis (tahun)	Judul jurnal	Metode dan Hasil penelitian	Temuan utama	Gap
1	Paillé, Valéau & Carballo-Penela (2023)	<i>Green Rewards for optimizing employee environmental performance Reward khusus (green Rewards) dan peran perceived support</i>	Kuantitatif/konseptual menelaah bagaimana bentuk <i>Reward</i> khusus (<i>green Rewards</i>) bekerja Bersama <i>perceived organizational support</i> untuk memengaruhi perilaku lingkungan pegawai	<i>Reward</i> yang dirancang spesifik (<i>green Rewards</i>) efektif bila didukung POSE (<i>perceived support for environment</i>); konteks, kultur organisasi & dukungan manajemen moderasi efek <i>Reward</i> .	fokus lingkungan kurang membahas <i>Reward</i> umum yang memediasi hubungan lingkungan kerja non-fisik dan pengendalian stres terhadap kepuasan kerja; juga bukan pada sektor publik/PPK. Penelitian Anda bisa menguji jenis <i>Reward</i> di konteks PPK dan perannya sebagai mediator antara lingkungan non-fisik & stres terhadap kepuasan kerja.
2	Benítez et al. (2023)	<i>Harmonious passion, burnout and intrinsic job satisfaction (IJERPH)</i>	Survei kuantitatif pada pekerja jasa menguji peran sumber daya pribadi (<i>harmonious passion</i>) terhadap hubungan <i>burnout job satisfaction</i>	<i>Harmonious passion</i> memoderasi/meredam efek <i>burnout</i> terhadap kepuasan intrinsik; <i>personal resources</i> penting dalam mengurangi dampak stres/ <i>burnout</i> .	menekankan sumber daya individu (<i>passion</i>) dan <i>burnout</i> ; sedikit membahas peran <i>Reward</i> organisasi sebagai mediator antara lingkungan non-fisik / stres dan kepuasan. Penelitian PPK perlu menguji <i>Reward</i> organisasi (<i>finansial/non-finansial</i>) sebagai mekanisme organisasi (bukan hanya sumber daya individu).
3	Elrayah & Semlali (2023)	<i>Sustainable total Reward strategies total Reward dan kepuasan/performansi (sektor pendidikan)</i>	Kuantitatif (survey, SEM) — analisis strategi total- <i>Reward</i> pada kinerja & kepuasan di sektor pendidikan	Paket total- <i>Reward</i> (kombinasi finansial + pengakuan) berkorelasi positif dengan <i>performance & satisfaction</i> ;	mendukung peran <i>Reward</i> terhadap kepuasan, namun studi berfokus pada sektor pendidikan; belum menguji interaksi antara lingkungan kerja

				kombinasi lebih efektif daripada satu jenis <i>Reward</i> saja.	non-fisik dan pengendalian stres di sektor publik pengadaan. Anda bisa fokus pada apakah paket <i>Reward</i> sejenis memediasi efek lingkungan & stres pada PPK.
4	Wahyuningsih, Rezeki & Setyaningrum (2024)	<i>Non-physical work environment & workload job satisfaction mediated by Reward</i> (EKOMBIS REVIEW / jurnal terindeks lokal)	Survei kuantitatif pada karyawan industri menguji <i>non-physical environment & workload</i> kepuasan, mediasi <i>Reward</i>	<i>Reward</i> memediasi sebagian hubungan antara lingkungan non-fisik dan kepuasan; workload juga berpengaruh.	studi lokal ini relevan karena menguji mediasi <i>Reward</i> , tetapi sampel & konteksnya bukan pejabat pembuat komitmen (PPK) / sektor pengadaan publik; juga pengendalian stres kerja sebagai variabel terpisah (bukan sekadar workload) belum diuji bersamaan dengan lingkungan non-fisik dan <i>Reward</i> sebagai mediator. Penelitian Anda menambah dengan: (1) sampel PPK; (2) memasukkan pengendalian stres kerja eksplisit (mencakup tekanan legal/eksternal khas PPK).
5	Zhen & Liu (2024)	<i>Professional mission professional quality; peran job-burnout & social support</i> (NURTURE)	Survei pada dosen menguji <i>job burnout</i> sebagai mediator dan social support sebagai moderator	<i>Job burnout</i> memediasi hubungan dukungan sosial mereduksi efek negatif burnout.	menyorot peran burnout (sejenis stres kerja) dan <i>social support</i> , tapi tidak menghubungkannya dengan <i>Reward</i> sebagai mediasi antara lingkungan non-fisik dan kepuasan. Penelitian PPK dapat menggabungkan temuan ini dengan melihat: apakah <i>Reward</i> (sebagai bentuk dukungan organisasi) sama efektifnya/memiliki peran berbeda dibandingkan dukungan sosial dalam konteks PPK.
6	Marcelia & Adiwaty (2025)	<i>Non-physical work environment & organizational commitment</i> (IJSE, 2025)	Survei kuantitatif (karyawan perusahaan) — menguji lingkungan non-fisik dan komitmen organisasi pada turnover	Lingkungan non-fisik dan komitmen organisasi mengurangi niat pindah; implikasi manajerial untuk retensi.	fokus <i>outcome</i> adalah turnover intention, bukan kepuasan kerja atau peran <i>Reward</i> sebagai mediator antara lingkungan non-fisik / stres dan kepuasan. Penelitian Anda memperkaya literatur dengan fokus pada kepuasan kerja PPK dan memeriksa <i>Reward</i> sebagai mediator terhadap efek lingkungan dan pengendalian stres.

7	Alkhateeb et al. (2025)	<i>A systematic review — determinan job satisfaction among healthcare workers (GCC) (Global Health Action, 2025)</i>	<i>Systematic review — identifikasi determinan job satisfaction (multi-study synthesis)</i>	Menemukan 14 determinan penting (termasuk pay, <i>contingent Rewards</i> , <i>operating conditions</i> , <i>workload</i> , <i>leadership</i> , dll.).	meski komprehensif, review ini berfokus pada fasilitas kesehatan di GCC; bukti terfragmentasi di konteks pemerintahan/pengadaan publik (PPK). <i>Review</i> menegaskan pentingnya <i>contingent Rewards</i> dan <i>operating conditions</i> tetapi belum ada sintesis yang menguji mediasi <i>Reward</i> di konteks PPK/pengadaan. Penelitian Anda mengisi kekosongan bukti empiris untuk konteks PPK dan membuat uji mediasi <i>Reward</i> terhadap lingkungan non-fisik & pengendalian stres.
---	-------------------------	--	---	---	---

Dengan demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) dalam memahami peran Pengendalian Stres Kerja sebagai mediator antara lingkungan kerja non-fisik serta *reward* terhadap kepuasan kerja, khususnya pada profesi berisiko tinggi seperti PPK, masih sangat terbatas. Sebagian besar studi terdahulu hanya menguji pengaruh langsung atau menggunakan *reward* sebagai *variabel intervening*. Oleh karena itu, terdapat *research gap* yang mendesak untuk diteliti guna memahami apakah pengendalian stres benar-benar menjadi mekanisme psikologis utama yang menentukan kepuasan kerja PPK di sektor pemerintahan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis "Pengaruh Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Reward terhadap Kepuasan Kerja dengan Peran Mediasi Pengendalian Stres Kerja pada Pejabat Pembuat Komitmen dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa.

1.2 Tujuan Penelitian

- Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja.
- Untuk menganalisis pengaruh *Reward* terhadap kepuasan kerja.
- Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap pengendalian stres kerja.
- Untuk menganalisis pengaruh *Reward* terhadap pengendalian stres kerja.
- Untuk menganalisis pengaruh pengendalian stres kerja terhadap kepuasan kerja.
- Untuk menganalisis apakah pengendalian stres kerja memediasi lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja.
- Untuk menganalisis apakah pengendalian stres kerja memediasi *Reward* terhadap kepuasan kerja.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat. Manfaat yang dapat diberikan meliputi manfaat bagi perusahaan, bagi ilmu pengetahuan, bagi peneliti, dan bagi peneliti yang lain. Keempat manfaat tersebut sebagai berikut:

- Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat:

- 1) Menjadi sumbangan literatur yang memperkaya kajian mengenai pengaruh lingkungan kerja non-fisik dan *Reward* terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi pengendalian stres kerja.
- 2) Memberikan bukti empiris yang mendukung atau menguji ulang teori-teori yang digunakan, seperti *Equity Theory*, *Two-Factor Theory*, serta *Job Demand–Control Model*.
- 3) Menjadi referensi akademik bagi mahasiswa, dosen, maupun peneliti lain yang ingin melakukan penelitian serupa atau mengembangkan variabel baru terkait kepuasan kerja.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara langsung bagi berbagai pihak, antara lain:

- 1) Bagi Instansi : Memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja PPK, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi dan pertimbangan dalam menyusun kebijakan manajerial untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- 2) Bagi Peneliti : Memberikan wawasan yang lebih luas, menambah pengetahuan praktis, serta melatih kemampuan peneliti dalam menerapkan teori ke praktik nyata di dunia kerja maupun penelitian berikutnya.
- 3) Bagi Peneliti Lain : Menjadi bahan referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang membahas manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja dengan variabel terkait seperti lingkungan kerja non-fisik, pengendalian stres kerja, maupun *Reward*.

2. Kajian Pustaka

2.1 Grand Theory

Lingkungan kerja non fisik meliputi aspek sosial dan psikologis dalam organisasi seperti hubungan kerja, dukungan atasan, serta budaya komunikasi. PPK memiliki tanggung jawab tinggi dalam pengadaan, sehingga sangat dipengaruhi oleh suasana kerja yang tidak kasat mata namun signifikan. Ketika lingkungan sosial di tempat kerja terasa positif, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik (Nengah et al., 2022). Kejelasan peran, saling menghormati, dan suasana kolaboratif meningkatkan kenyamanan dan loyalitas. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa menjadi bagian penting dalam organisasi (Kadek et al., 2021). Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung juga mendorong keterlibatan emosional pegawai (Arta, 2022). Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan lingkungan kerja yang sehat secara sosial dan psikologis

Pengendalian stres kerja muncul ketika beban, tekanan, dan harapan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk mengelolanya (Iskamto, 2021; Saleem et al., 2021). Dalam konteks pengadaan barang/jasa, PPK menghadapi tekanan waktu, akurasi dokumen, dan pengawasan publik yang ketat. Kondisi tersebut dapat menimbulkan stres yang berkelanjutan jika tidak ada sistem pendukung yang memadai. Pengendalian stres kerja terbukti menurunkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa tidak mampu mengendalikan beban yang dihadapi (Yu et al., 2021). Jika stres tidak ditangani, maka risiko kelelahan, penurunan semangat, dan konflik internal akan meningkat. Penelitian menunjukkan bahwa pengendalian stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja (Irawanto et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan manajemen stres yang efektif, seperti pelatihan, konseling, atau jadwal kerja yang fleksibel. Manajemen stres yang baik

akan membantu menjaga kesehatan mental dan kinerja PPK.

Reward menjadi faktor kunci yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan stres terhadap kepuasan kerja (Younies & Al-Tawil, 2021). *Reward* tidak hanya berbentuk finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga penghargaan, pengakuan, dan promosi (Emmanuel & Nwuzor, 2021). Ketika PPK merasa usahanya dihargai secara adil, maka tingkat stres cenderung menurun dan motivasi meningkat. Sebaliknya, *Reward* yang dianggap tidak sepadan dengan beban kerja akan memicu kekecewaan dan ketidakpuasan. Dalam situasi lingkungan kerja yang baik, *Reward* dapat memperkuat perasaan dihargai dan loyalitas terhadap organisasi (Nengah et al., 2022). Penelitian menekankan bahwa *Reward* berperan sebagai mediasi dalam meningkatkan kepuasan kerja. *Reward* yang efektif memperbaiki persepsi pegawai terhadap organisasi, meskipun tekanan kerja tinggi. Oleh karena itu, *Reward* menjadi variabel penting dalam menciptakan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Dalam perspektif teori keadilan (*equity theory*), individu mengevaluasi kepuasan kerja berdasarkan keseimbangan antara kontribusi dan hasil yang diterima. Pegawai akan merasa puas jika *Reward* yang diperoleh sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban. Bila terjadi ketidakseimbangan, seperti beban kerja tinggi tetapi *Reward* rendah, maka muncul perasaan tidak adil dan kecewa. Hal ini dapat memperburuk dampak pengendalian stres kerja dan merusak suasana kerja. *Reward* yang adil juga memperkuat efek positif lingkungan kerja non fisik, karena pegawai merasa diakui dan didukung. Persepsi keadilan sangat menentukan kepuasan dalam organisasi. Oleh karena itu, *Reward* yang tepat tidak hanya berdampak pada motivasi, tetapi juga pada persepsi terhadap organisasi. Dalam konteks PPK, keadilan dalam *Reward* sangat penting karena menyangkut beban tugas yang tinggi dan risiko pekerjaan. Organisasi perlu merancang sistem *Reward* yang adil dan transparan agar pegawai merasa dihargai secara proporsional.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja PPK dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja non fisik dan *Reward* yang mereka terima. Lingkungan kerja yang suportif memberikan kenyamanan emosional dan *Reward* yang adil meningkatkan kesejahteraan psikologis. Dimana kedua variabel tersebut memiliki posisi strategis sebagai penguat maupun penyeimbang dari pengendalian stres kerja. Pengendalian stres kerja dapat diperkuat dari dampak positif lingkungan kerja dan *Reward*. Integrasi ketiga variabel ini akan menciptakan sistem kerja yang sehat, adil, dan memotivasi. Bagi PPK, hal ini sangat penting karena tugas mereka bersifat strategis dan rentan tekanan. Maka dari itu, strategi peningkatan kepuasan kerja harus mencakup aspek lingkungan, *Reward*, dan pengendalian stres kerja secara seimbang.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaannya. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana harapan pegawai terpenuhi melalui aspek-aspek pekerjaan seperti kondisi kerja, gaji, hubungan antar rekan, dan kesempatan pengembangan (Haholongan & Elviayuliana, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta menurunkan turnover dan absensi (Saputra & Febrian, 2021).

Dalam konteks pejabat pembuat komitmen (PPK), kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh tekanan kerja dan ekspektasi kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu memfasilitasi faktor-faktor yang mendorong terciptanya kepuasan kerja secara menyeluruh. Kepuasan kerja juga mencakup persepsi terhadap keadilan organisasi dan dukungan dari atasan. Kepuasan kerja merupakan indikator penting dari keberhasilan

organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

2.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merujuk pada kondisi psikologis dan sosial yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai (Yao & Abdullah, 2025). Aspek ini meliputi hubungan interpersonal, dukungan atasan, budaya kerja, komunikasi organisasi, dan rasa aman secara emosional. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan kepuasan pegawai (Li et al., 2020). Dalam tugas-tugas yang melibatkan tanggung jawab tinggi seperti pekerjaan PPK, suasana kerja yang mendukung menjadi sangat krusial. Lingkungan yang penuh tekanan, tidak komunikatif, dan minim apresiasi dapat menyebabkan stres dan penurunan kinerja. Sebaliknya, interaksi sosial yang sehat serta budaya organisasi yang terbuka dapat meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja. Studi oleh Zhen & Liu (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memperhatikan aspek non-fisik ini sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja.

2.4 Pengendalian Stres Kerja

Pengendalian stres kerja adalah respons fisik dan emosional yang terjadi ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan individu untuk menghadapinya. Menurut Robbins & Judge (2017), pengendalian stres kerja muncul akibat tekanan berlebihan, konflik peran, ambiguitas tugas, dan beban kerja yang tinggi. Dalam konteks kerja PPK, stres sering kali muncul dari tanggung jawab administratif yang kompleks, tekanan tenggat waktu, serta tuntutan akuntabilitas publik. Stres yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak pada kesehatan mental, kepuasan kerja, dan kinerja individu. Jika stres berlangsung lama, dapat menimbulkan kelelahan emosional (*burnout*), meningkatnya kesalahan kerja, hingga konflik interpersonal (Lu & Bu, 2025). Oleh karena itu, strategi manajemen stres seperti pelatihan pengelolaan waktu, konsultasi psikologis, dan fleksibilitas kerja menjadi penting untuk diterapkan. Pengurangan pengendalian stres kerja secara efektif dapat menciptakan keseimbangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.

2.5 Reward

Reward adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas kontribusinya. *Reward* dapat berupa kompensasi finansial seperti gaji dan tunjangan, maupun non-finansial seperti pengakuan, promosi, dan pujian. *Reward* yang adil dan transparan akan meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kepuasan kerja pegawai. Dalam posisi strategis seperti PPK, *Reward* yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab akan memberikan dorongan psikologis yang kuat. *Reward* juga memainkan peran mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan stres terhadap kepuasan kerja (Karaferis et al., 2022). Teori keadilan (*equity theory*) oleh Adams (1965) menjelaskan bahwa kepuasan seseorang muncul ketika ia merasa perlakuan organisasi terhadapnya adil dibandingkan dengan input dan output rekan kerja lainnya. Ketika *Reward* dirasa sepadan, pegawai akan menunjukkan kinerja lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, *Reward* merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja dan kepuasan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja non fisik mencakup faktor-faktor psikologis dan sosial seperti hubungan antar rekan kerja, komunikasi, budaya organisasi, serta dukungan dari atasan. Menurut Robbins & Judge (2017), suasana kerja yang aman secara emosional, penuh penghargaan, dan terbuka secara komunikasi dapat meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan pegawai. Berdasarkan *Equity Theory* dari Adams, (1965), lingkungan kerja non-fisik yang adil dan mendukung seperti kejelasan peran, dukungan sosial, keadilan prosedural dan interpersonal akan memperkuat persepsi bahwa input yang dikeluarkan karyawan diimbangi secara wajar oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam pekerjaan yang kompleks seperti tugas Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), suasana kerja yang mendukung menjadi sangat penting untuk menjaga semangat kerja. Studi Alkhateeb et al (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang positif memiliki hubungan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian menemukan hasil bahwa lingkungan kerja non-fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai sektor jasa (Sayu & Dipoatmodjo, 2024). Benitez et al (2023) menyatakan bahwa hubungan antar rekan kerja yang harmonis meningkatkan kepuasan pegawai pemerintahan, hal itu diperkuat oleh Marcelia & Adiwaty (2025) yang penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang sehat meningkatkan kepuasan pegawai.

Pegawai akan merasa puas ketika mereka bekerja dalam lingkungan yang penuh dukungan sosial, komunikasi yang jelas, dan suasana yang saling menghargai. Dalam konteks ini, peran lingkungan kerja non fisik menjadi faktor penting dalam menciptakan rasa aman dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Semakin positif persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja non fisik, semakin besar pula kemungkinan mereka merasa puas terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

b. Pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja

Reward yang diberikan organisasi merupakan salah satu bentuk pengakuan atas kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan. *Reward* dapat berbentuk finansial (gaji, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, penghargaan, promosi). *Reward* yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat komitmen terhadap pekerjaan (Leffler, 2025). PPK sebagai bagian dari struktur strategis organisasi akan merasa puas bila *Reward* mencerminkan tanggung jawab dan resiko kerja yang mereka emban. Stres kerja merupakan keadaan ketegangan fisik dan mental akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam menghadapinya. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa stres kerja yang tinggi dapat menyebabkan penurunan motivasi, kejenuhan kerja, hingga kelelahan emosional. Oleh karena itu perlu hal yang dapat memotivasi yaitu suatu penghargaan.

Studi Prakash et al (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa bahwa *Reward* yang mereka terima sesuai dengan usaha dan tekanan kerja, maka perasaan puas terhadap pekerjaan meningkat (Ge et al., 2021; Wai, 2024). Sebaliknya, *Reward* yang tidak proporsional justru menimbulkan kekecewaan dan ketidakpuasan. Maka, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Reward* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Pengendalian Stres Kerja

Menurut *Job Demands-Resources Model* (JD-R), lingkungan kerja yang mendukung dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis (*job resources*) yang membantu individu

mengelola tuntutan pekerjaannya. Lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan sosial yang baik, dukungan rekan kerja, dan komunikasi yang efektif, berperan penting dalam menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kemampuan kontrol stres (Bakker et al., 2022). Lingkungan kerja yang sehat menciptakan iklim psikologis yang mendukung kesejahteraan mental karyawan.

Penelitian oleh memperoleh hasil bahwa dukungan sosial di tempat kerja secara signifikan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengendalikan stres (Lalu Ipan Darmawan et al., 2024; Manik et al., 2025; Wai, 2024). Studi oleh (Wahyuningsih et al., (2024) menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis dapat menurunkan tingkat stres karyawan pada sektor pendidikan. Selain itu, riset oleh Astuti & Mardhiyah, (2023) menegaskan bahwa iklim kerja non fisik yang positif berkontribusi terhadap pengendalian stres pada pegawai sektor pemerintahan.

Dengan mempertimbangkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan kemampuan pengendalian stres karyawan. Dukungan sosial dan komunikasi yang baik berperan sebagai buffer terhadap tekanan pekerjaan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap pengendalian stres kerja.

d. Pengaruh *Reward* terhadap Pengendalian Stres Kerja.

Dalam *Equity Theory*, persepsi keadilan dalam pemberian *Reward* dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Ketika *Reward* diberikan secara adil dan sesuai kontribusi, karyawan cenderung merasa lebih tenang dan mampu mengendalikan tekanan pekerjaan. *Reward* juga berfungsi sebagai faktor motivasional yang meningkatkan rasa aman dan kepastian dalam pekerjaan, sehingga berdampak pada kontrol stres (Robbins & Judge, 2017).

Penelitian oleh Raka Mahendra et al., (2022) menemukan bahwa kompensasi yang adil mampu mengurangi tingkat stres karyawan karena menciptakan persepsi keadilan organisasional. Studi lain menunjukkan bahwa *Reward* non finansial seperti pengakuan dapat meningkatkan kondisi emosional positif yang mendukung pengendalian stres organisasinya (Ge et al., 2021; Wang et al., 2021). Selain itu, penelitian oleh Pradoto et al (2022) menegaskan bahwa sistem penghargaan yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap menurunnya stres kerja pada pegawai swasta. Berlandaskan teori keadilan dan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa *Reward* memainkan peran penting dalam mengelola stres kerja karyawan. *Reward* yang tepat dapat meningkatkan perasaan dihargai sehingga membantu karyawan mengendalikan tekanan pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis keempat dirumuskan:

H4: *Reward* berpengaruh positif terhadap pengendalian stres kerja.

e. Pengaruh Pengendalian Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut *Affective Events Theory* (AET), kondisi emosional karyawan berpengaruh langsung terhadap penilaian mereka terhadap kepuasan kerja. Kemampuan mengendalikan stres memungkinkan individu mempertahankan kestabilan emosional dan mengurangi dampak negatif dari tekanan pekerjaan. Ketika stres dapat dikelola dengan baik, individu merasakan kondisi psikologis yang lebih positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Dewi et al (2023) menunjukkan bahwa kemampuan manajemen stres secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja pegawai administrasi. Studi lain juga mengonfirmasi bahwa pengendalian stres berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai rumah sakit (Januar & Alifian, 2025). Hasil serupa ditemukan oleh

Mintawati & Nusaputra (2024), yang menyatakan bahwa kontrol stres merupakan prediktor kuat kepuasan kerja pada pegawai sektor jasa.

Dengan memperhatikan teori dan bukti empiris, dapat disimpulkan bahwa kemampuan pengendalian stres berkontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja. Individu yang mampu mengelola stres dengan baik cenderung memiliki kondisi emosional stabil dan persepsi positif terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, hipotesis kelima adalah:

H5: Pengendalian stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

f. Pengendalian Stres Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Job Demands-Resources Model menjelaskan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai sumber daya yang mengurangi tekanan kerja, sehingga memengaruhi kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja (Bakker et al., 2004). Lingkungan kerja non fisik yang kondusif membantu menurunkan tekanan psikologis dan meningkatkan kemampuan kontrol stres, yang pada akhirnya menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif dan memuaskan.

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui penurunan stres kerja hasil (Anissa Oktaria et al., 2017; Elizar & Tanjung, 2018; Ramdhona et al., 2022). Penelitian oleh Sipatu (2022) juga menemukan bahwa kontrol stres memediasi hubungan antara iklim kerja dan kepuasan kerja pada pegawai pendidikan. Selain itu, studi oleh Marwanto (2014) mengonfirmasi bahwa stres kerja merupakan variabel mediasi yang signifikan pada hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang mendukung membantu menurunkan stres, dan kondisi stres yang terkendali pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Karena itu, peran pengendalian stres menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan tersebut. Maka hipotesis keenam adalah:

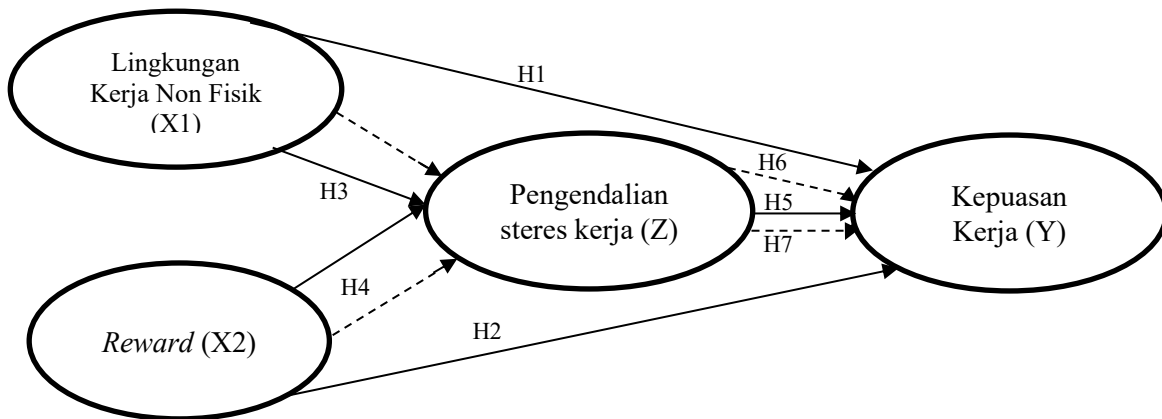
H6: Pengendalian Stres Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja.

g. Pengendalian Stres Kerja memediasi pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja.

Reward berperan dalam membentuk kondisi psikologis karyawan. *Reward* yang adil mampu meningkatkan rasa aman dan nilai diri, sehingga mengurangi tekanan kerja dan membantu pengendalian stres (Ajar Baskoro et al., 2024). Ketika stres dapat dikendalikan, individu cenderung menilai pekerjaannya lebih positif, yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja (Mdhlalose, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui penurunan stres kerja (Raka Mahendra et al., 2022). Studi oleh Manik et al (2025) menemukan bahwa pengendalian stres memediasi hubungan antara sistem penghargaan dan kepuasan kerja pada pegawai perusahaan swasta. Sedangkan penelitian oleh Wang et al (2021) mengonfirmasi bahwa kontrol stres merupakan mediator signifikan antara *Reward* dan kepuasan kerja pada sektor layanan. Berlandaskan teori dan dukungan empiris, dapat dipahami bahwa *Reward* mampu meningkatkan kondisi psikologis karyawan sehingga mempermudah mereka mengelola stres kerja. Pengelolaan stres yang baik kemudian berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh dirumuskan sebagai:

H7 : Pengendalian Stres Kerja memediasi pengaruh *Reward* terhadap Kepuasan Kerja.

2.7 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

Keterangan :

- Pengaruh langsung
----- Pengaruh tidak langsung

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. *Explanatory research* merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji teori-teori yang telah dikembangkan dan temuan penelitian akan memperjelas hubungan sebab akibat antar variabel.

3.1 Definisi Konsep

- Lingkungan Kerja Non Fisik**
Lingkungan kerja non fisik adalah suasana kerja yang berkaitan dengan kondisi sosial, psikologis, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal (Zhen & Liu, 2024).
- Pengendalian Stres Kerja**
Pengendalian stres kerja adalah respons fisik dan emosional terhadap tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan individu (Lu & Bu, 2025).
- Reward**
Reward adalah bentuk penghargaan atas kontribusi kerja pegawai yang diberikan dalam bentuk finansial dan non-finansial (Hasibuan, 2016).
- Kepuasan Kerja**
Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan (Robbins & Judge, 2017).

3.2 Definisi Operasional

Tabel 3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Lingkungan Kerja Non Fisik	Menurut (Chowhan & Pike, 2023) lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan. Dalam arti persepsi PPK terhadap suasana kerja non-fisik seperti komunikasi, budaya organisasi, dukungan sosial, dan kejelasan peran.	1. Hubungan antar rekan kerja	Skala semantik 1 – 5
		2. Hubungan dengan atasan	
		3. Kejelasan peran (Budiya, 2021)	
Pengendalian Stres Kerja	Stres merupakan perasaan lelah, cemas, atau terbebani yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan, konflik internal, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung (Robbins & Judge, 2017). Tingkat ketegangan yang dirasakan oleh PPK akibat beban kerja, tekanan waktu, konflik peran, dan tuntutan pekerjaan yang tinggi.	1. Beban kerja berlebih	Skala semantik 1 – 5
		2. Tekanan waktu	
		3. Konflik peran	
		4. Ketidakjelasan tugas	
		5. Kelelahan emosional (Robbins & Judge, 2017)	
<i>Reward</i>	<i>Reward</i> adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai (Raka Mahendra et al., 2022). Persepsi PPK terhadap penghargaan yang diterima, baik berupa materi maupun pengakuan, yang sesuai dengan kinerja dan tanggung jawab yang diemban.	1. Pujian	Skala Likert 1 – 5
		2. Penghormatan	
		3. Hadiah	
		4. Tanda penghargaan Kadarisman dalam Andriani et al., (2022)	
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam mengukur kinerja pegawai ataupun pegawai (Paparang et al., 2021). PPK merasa puas terhadap pekerjaan mereka berdasarkan aspek pekerjaan, hubungan kerja, dan kondisi organisasi.	1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri	Skala semantik 1 – 5
		2. Kepuasan terhadap atasan	
		3. Kepuasan terhadap rekan kerja	
		4. Kepuasan terhadap promosi	
		5. Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan (Luthans & Youssef, 2007)	

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian berorientasi pada seluruh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

keuangan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung sebanyak 103 Pegawai. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sampel jenuh yang berarti anggota populasi menjadi sampel. Oleh karena itu total sampel pada penelitian ini adalah 103 pegawai.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data penelitian dari responden. Kuesioner pada penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup. Pilihan jawaban pada kuesioner menggunakan pendekatan skala smantik dengan ketentuan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 Skala Semantik

No	Variabel	Skor				
		1	2	3	4	5
1	Kepuasan kerja	Sangat tidak puas	Tidak puas	Biasa	Puas	Sangat puas
2	Lingkungan kerja non fisik	Sangat tidak mendukung	Tidak mendukung	Biasa	Mendukung	Sangat mendukung
3	<i>Reward</i>	Sangat tidak adil	Tidak adil	Sesuai	Adil	Sangat adil
4	Pengendalian stres kerja	Sangat tidak bisa mengendalikan	Tidak bisa mengendalikan	biasa	Dapat mengendalikan	Sangat bisa mengendalikan

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SEM-PLS (SEM berbasis varian) melalui aplikasi SmartPLS. SEM-PLS adalah merupakan salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki tingkat fleksibilitas dan akurasi lebih tinggi dibandingkan CB-SEM (SEM berbasis kovarian). SEM-PLS terdiri dari dua pendekatan yakni pendekatan model pengukuran (*outer model*) dan pendekatan model struktural (*inner model*) dengan uraian sebagai berikut (Ghozali, 2018).

3.5.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pendekatan model ini menggambarkan keterkaitan variabel laten dengan item butir atau indikator pengukurannya. Pengujian yang dilakukan pada pendekatan model pengukuran terdiri uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dapat dilakukan melalui uji validitas konvergensi dengan penilaian menggunakan nilai *outer loading* harus di atas nilai kritis sebesar 0,7 untuk dapat dikatakan valid (benar). Uji reliabilitas diukur menggunakan reliabilitas komposit dan *cronbach's alpha* dengan ketentuan nilai harus diatas nilai kritis 0,7 untuk dikatakan reliabel (Yamin, 2021).

3.5.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menggambarkan keterkaitan pengaruh antara variabel penelitian atau hipotesis yang dibangun. Pendekatan model struktural yang dilakukan pada dasarnya menggunakan beberapa analisis yakni nilai koefisien β , pengujian hipotesis dan koefisien determinasi. Perhitungan analisis pendekatan model struktural yang menggunakan aplikasi SmartPLS dapat dilakukan melalui *bootstrapping* (Yamin, 2021).

a. Uji Hipotesis

Uji hipotesis berfungsi menentukan kemaknaan hubungan antar variabel penelitian. Ketentuan pengujian yakni nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05

maka terdapat hubungan yang signifikan dan jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 maka terdapat hubungan yang tidak signifikan (Yamin, 2021).

b. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan menggunakan metode perhitungan VAF. Ketentuan penilaian yakni jika nilai VAF di atas 80% berarti terdapat kemampuan mediasi penuh. Jika nilai VAF terletak diantara 20% - 80% berarti terdapat kemampuan mediasi parsial. Jika nilai VAF dibawah 20% berarti tidak terdapat kemampuan memediasi (Yamin, 2021).

Rumus perhitungan nilai VAF adalah :

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \text{ (Yamin, 2021).}$$