



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Analisis Determinasi Iklim Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di KPP Pratama Cilegon)

Mochamad Saprudin<sup>1\*</sup>, Zainur Hidayah<sup>2</sup>, Achmad Fauzi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Indonesia, [chandrawildanfarhan@gmail.com](mailto:chandrawildanfarhan@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Indonesia, [zainur@ecampus.ut.ac.id](mailto:zainur@ecampus.ut.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Indonesia, [achmad.fauziok@yahoo.com](mailto:achmad.fauziok@yahoo.com)

\*Corresponding Author: [chandrawildanfarhan@gmail.com](mailto:chandrawildanfarhan@gmail.com)

**Abstract:** *One of the objectives of establishing an organization is how the organization can realize its goals in accordance with the initial ideals of its establishment in an effective and efficient manner. One of the measures of organizational effectiveness and efficiency is assessed from the assessment of the organization's performance. Organizational performance is a reflection of the performance of the organization's members because in reality the ones who drive and run the organization are its members. In this article, the researcher conducted a study of several variables that can affect the performance of employees at the Cilegon Pratama Tax Service Office. The variables in question are work climate, work environment and job satisfaction towards employee performance. The research method was carried out through a quantitative method, namely a type of research that will produce findings that will be obtained through the use of statistical procedures. Data were obtained through a survey by distributing questionnaires to respondents with the following results: 1). Work climate has a strong positive influence on employee performance. 2). The work environment has a strong positive influence on employee performance. 3). Job satisfaction also has a positive effect on employee performance. 4). Job satisfaction variables are proven to moderate the work climate on employee performance, and 5), Job satisfaction variables have moderated the work environment on performance.*

**Keywords:** *Work Climate, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance*

**Abstrak:** Tujuan pendirian suatu organisasi salah satunya adalah bagaimana organisasi tersebut dapat mewujudkan tujuannya sesuai dengan cita-cita awal pendiriannya secara daya guna (efektif) dan tepat guna (efisien). Ukuran efektifitas dan efisiensi organisasi salah satunya dinilai dari penilaian atas kinerja organisasi tersebut. Kinerja organisasi merupakan cerminan kinerja anggota organisasi tersebut karena sejatinya yang menggerakkan dan menjalankan organisasi adalah para anggotanya. Dalam artikel ini peneliti melakukan penelitian beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cilegon. Variabel dimaksud adalah iklim kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja para pegawai. Metode penelitian dilakukan melalui metode kuantitatif yaitu jenis

penelitian yang akan menghasilkan temuan temuan yang akan didapatkan melalui penggunaan prosedur statistik. Data diperoleh melalui survey dengan membagikan kuisioner kepada responden dengan hasil sebagai berikut: 1). Iklim kerja memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap Kinerja pegawai. 2). Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif yang kuat pada kinerja pegawai. 3). Kepuasan kerja juga memberikan efek positif terhadap kinerja pegawai. 4). Variabel kepuasan kerja terbukti memoderasi iklim kerja terhadap kinerja pegawai, dan 5), Variabel kepuasan kerja telah memoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** Iklim Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

## PENDAHULUAN

Tugas pokok Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cilegon antara lain adalah memberikan pelayanan, melakukan penyuluhan, pengawasan, serta penegakan hukum terhadap Wajib Pajak dalam rangka pemenuhan hak dan kewajiban sebagai Wajib Pajak. Sementara fungsinya diantaranya adalah melaksanakan analisis dan penjabaran untuk mencapai target penerimaan pajak serta mengelola kinerja dan risiko manajemen. Dalam pelaksanaan fungsi dan tugas ini, KPP Pratama Cilegon selalu menyediakan dukungan, memberi motivasi, dan mengadakan berbagai kegiatan serta program untuk menciptakan lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan laporan kinerja dari tahun 2021 hingga 2023, terlihat bahwa kinerja KPP Pratama Cilegon telah mencapai persentase 110,18%, 113,28%, dan 113,67%. Angka-angka tersebut tergolong sangat baik jika mempertimbangkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 10/2008 dimana apabila rata-rata kinerja aparatur sipil negara lebih dari 90%, maka kinerja dianggap baik. Meskipun demikian, pencapaian kinerja tersebut masih bisa ditingkatkan, karena jika semua bidang atau seksi beroperasi dengan optimal, maka kinerja maksimal dapat mencapai angka 120%. Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja KPP Pratama Cilegon sudah sangat memuaskan karena berhasil melebihi 90%, meskipun belum mencapai nilai tertinggi.

Berdasarkan penjelasan di atas, muncul pertanyaan mengenai apakah suasana kerja berpengaruh terhadap kinerja staf. Oleh karena itu, seberapa signifikan peran suasana kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi inti dari penelitian ini. Fakta lain yang diperoleh dari survei awal mengenai kondisi kerja adalah apakah mereka merasa nyaman dan produktif di lingkungan yang ada. Hasilnya, sebanyak 78,67% menjawab "ya" dan 21,33% menjawab "tidak". Tanggapan menjadi berbeda pada pertanyaan mengenai tingkat kepuasan kerja, di mana 65% menjawab "ya" dan 35% menjawab "tidak". Dari hasil ini bisa disimpulkan bahwa kinerja KPP sudah sangat baik, namun masih ada potensi yang belum terwujud, mengingat terdapat 21,33% responden yang menjawab merasa tidak nyaman dengan pekerjaan mereka.

Fenomena lain yang terjadi adalah bahwa banyak penelitian tentang pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai menunjukkan berbagai hasil. Misalnya, dalam penelitian oleh RS Madhavi et al. (2019), ditemukan adanya hubungan penting antara kinerja karyawan dengan iklim organisasi. Begitu pula, penelitian Julia P. et al. (2021) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh iklim kerja. Hasil serupa juga diperoleh dari beberapa peneliti, termasuk Abu Bakar & Bader (2013), yang menegaskan hal yang sama. Selain itu, penelitian Berberoglu (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan indikator penting untuk komitmen organisasi dan persepsi kinerja. Selanjutnya, penelitian oleh Dwiyanto (2001) juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh iklim kerja serta variabel-variabel lainnya seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

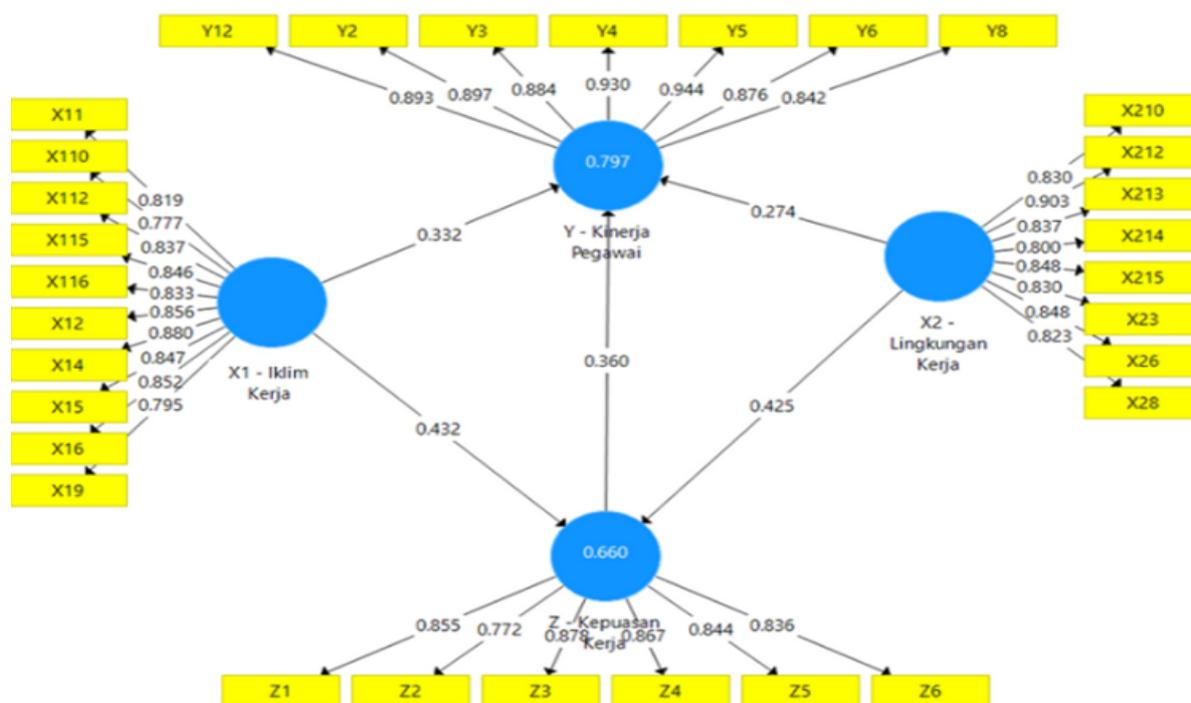
Namun, penelitian lain menghasilkan temuan yang berbeda. Dalam studi Prastiyono et al. (2020), disimpulkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh negatif. Demikian pula, penelitian oleh Kusumaningtyas & Priyana (2013) menemukan bahwa kinerja pegawai tidak begitu terpengaruh oleh iklim kerja. Hasil yang serupa juga diperoleh dari studi yang dilakukan oleh Edi Sugiyono dan rekan-rekannya (2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan iklim kerja membawa dampak negatif pada kinerja pegawai. Penelitian oleh Mahmudin A. Sabilalo dan kelompoknya (2018) serta studi oleh Jus James Sihotang (2018) juga mencatat dimana diketahui lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

**METODE**

Metode penelitian iakan menerapkan metode kuantitatif deskriptif, yaitu metode yang menyajikan penjelasan dan gambaran tentang fenomena atau keadaan suatu organisasi berdasarkan data, karakteristik populasi, dan fakta yang terkumpul. Data tersebut akan diolah dengan metode yang teratur dan dianalisis untuk meraih kesimpulan (Sugiyono, 2013). Metode ini dipilih untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan, yaitu "sejauh mana pengaruh Iklim kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja karyawan KPP Pratama Cilegon terhadap Kinerja pegawai".

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Model Outer**



Gambar 1. Model PLS-SEM (Outer Loading)

Pengujian model outer bertujuan untuk menilai nilai loading outer dari setiap item pada laten yang bersangkutan. Item-item yang tidak memenuhi nilai minimum 0,5 akan dihilangkan dari model. Angka 0,5 dipilih karena dianggap masih relevan untuk konstruk yang terdiri dari banyak item.

Untuk memenuhi syarat pengujian menggunakan PLS, ada beberapa standar tentang nilai varians yang ditentukan dari setiap item yang berhubungan dengan konstruk yang tepat.

Penghilangan variabel observasi dilakukan berdasarkan dua kriteria utama, yaitu nilai loading minimal sebesar 0,7 dan nilai cross loading item harus lebih tinggi dibandingkan dengan cross loading terhadap dimensi lain dalam variabel berbeda (sementara variabel yang sama tetap dipertahankan).

### Uji Validitas Konvergen Konstruk dan Uji Reliabilitas

#### a. Validitas Konvergen Konstruk

**Tabel 1. Nilai Uji AVE**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
X <sub>1</sub> – Iklim Kerja	0.697
X <sub>2</sub> – Lingkungan Kerja	0.706
Y – Kinerja Pegawai	0.802
Z – Kepuasan Kerja	0.710

Validitas konvergen dari suatu konstruk diukur dengan Average Variance Extracted (AVE). Angka AVE menggambarkan proporsi variasi dalam indikator yang terlihat yang dihasilkan oleh konstruk yang mendasarinya, menandakan adanya validitas konvergen yang solid, seperti yang dihitung berdasarkan nilai outer loading setiap item. Setiap nilai AVE untuk variabel yang dianalisis telah melebihi batas minimum 0,5, yang menunjukkan bahwa variabel yang diuji adalah valid secara statistik. Validitas Discriminant

**Tabel 2. Nilai Uji Kriteria Fornell-Larcker**

	X1	X2	Y	Z
X1	<b>0.835</b>			
X2	<b>0.799</b>	<b>0.840</b>		
Y	<b>0.829</b>	<b>0.816</b>	<b>0.896</b>	
Z	<b>0.771</b>	<b>0.770</b>	<b>0.827</b>	<b>0.843</b>

X<sub>1</sub>, Iklim Kerja; X<sub>2</sub>, Lingkungan Kerja; Y, Kinerja Pegawai; Z, Kepuasan Kerja

Untuk menilai validitas diskriminasi suatu konstruk, kriteria Fornell-Larcker diterapkan. Akar kuadrat dari nilai AVE (*Average Variance Extracted*/ Rata-rata Variansi yang diekstrak) untuk setiap konstruk dibandingkan dengan interaksi antar konstruk. Sesuai dengan kriteria Fornell-Larcker, jika akar kuadrat AVE dari sebuah konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan interaksi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya maka validitas diskriminan dikatakan baik.

Hasil analisis PLS dalam penelitian ini memberi gambaran bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria diskriminan, yang berarti tidak ada multidimensionalitas pada variabel tersebut. Standar unidimensionalitas untuk setiap variabel diperlukan agar jalur korelasi yang diuji tidak terganggu oleh konstruk lain.

#### b. Uji Reliabilitas Konstruk

**Tabel 3. Uji Reliabilitas Konstruk**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	$\rho\alpha$	<i>Composite Reliability</i>
X <sub>1</sub> – Iklim Kerja	0.952	0.953	0.958
X <sub>2</sub> – Lingkungan Kerja	0.940	0.941	0.950
Y – Kinerja Pegawai	0.959	0.960	0.966
Z – Kepuasan Kerja	0.919	0.929	0.936

Reliabilitas konstruk berkaitan dengan sejauh mana indikator di dalam suatu konstruk dapat menunjukkan konsistensi dan keandalan. Pengujian untuk mengevaluasi reliabilitas

konstruk mengukur sejauh mana item-item dalam konstruk tersebut mencerminkan konsep utama yang serupa. Dalam SmartPLS, kita dapat menilai reliabilitas konstruk menggunakan ukuran seperti Alpha Cronbach,  $\alpha$ , dan Composite Reliability (CR).

Proses ini memberikan gambaran mengenai konsistensi internal konstruk dengan menganalisis hubungan antar item. Tabel 4.5 memperlihatkan hasil uji dari masing-masing kriteria reliabilitas yang berada di atas batas 0,8, sehingga semua variabel dapat dianggap reliabel atau terpercaya.

c. Rasio HTMT

**Tabel 4. Nilai uji Rasio HTMT**

	X1	X2	Y
X2	0.843		
Y	0.860	0.859	
Z	0.803	0.811	0.866

*X1, Iklim Kerja; X2, Lingkungan Kerja; Y, Kinerja Pegawai; Z, Kepuasan Kerja*

Nilai lain yang digunakan untuk memeriksa keabsahan diskriminan adalah rasio HTMT (Heterotrait-Monotrait ratio). Ini merupakan salah satu teknik untuk menilai konsistensi konvergen serta diskriminan dalam analisis jalur yang berbasis pada Partial Least Square (PLS), dengan tujuan untuk menilai seberapa berbeda suatu konstruk dapat dibandingkan dengan konstruk lain. Evaluasi HTMT dilakukan dengan mengukur perbandingan antara korelasi antar konstruk (heterotrait) dan korelasi dalam konstruk yang sama (monotrait) hasil dari model PLS. Jika nilai HTMT dari dua konstruk berada di bawah 0,9, konstruk tersebut dianggap memiliki konsistensi konvergen yang baik dan mampu dibedakan dari konstruk lainnya. Rasio ini menggunakan nilai acuan 1, di mana semakin mendekati nilai rasio konstruk, semakin rendah validitas diskriminasinya. Beberapa studi menunjukkan bahwa kriteria ini dianggap lebih ketat dibandingkan dengan Fornell-Larcker dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk validitas diskriminan.

d. Nilai Model Prediktif R2

**Tabel 5. Uji R-square**

	R Square	R Square Adjusted
Y - Kinerja Pegawai	0.797	0.789
Z - Kepuasan Kerja	0.660	0.652

Nilai Koefisien Determinasi (R-square) untuk variabel dependen Y-Kinerja Pegawai adalah 0,797. Ini berarti bahwa kedua variabel independen, yaitu X1-Iklim Kerja dan X2-Lingkungan Kerja, memberi pengaruh total sebesar 79,7% pada Y-Kinerja Pegawai. Sisanya sebesar 21,3%, adalah variabel lain dan tidak termasuk dalam penelitian ini.

Demikian pula, Koefisien Determinasi (R-square) untuk variabel dependen Z-Kepuasan Kerja tercatat sebesar 0,660. Ini berarti bahwa variabel independen X1-Iklim Kerja dan X2-Lingkungan Kerja secara bersamaan mempengaruhi Z-Kepuasan Kerja sebanyak 66,0%. Sisa 34% berasal dari variabel lain diluar penelitian ini.

Nilai Adjusted R Square untuk variabel X1 Iklim Kerja, X2 Lingkungan Kerja, dan Z Kepuasan kerja terhadap Y Kinerja pegawai adalah 78,9%. Serta, X1 Iklim Kerja dan X2 Lingkungan Kerja dapat menjelaskan 65,2% dari varians untuk Z Kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa model yang diuji berhasil mencapai lebih dari 50% varians pada variabel dependen, sedangkan sisanya yang kurang dari 40% terkait dengan faktor lain di luar cakupan penelitian.

e. Nilai Model Prediktif F<sup>2</sup>

**Tabel 6. Uji f square**

	<b>Y – Kinerja Pegawai</b>	<b>Z- Kepuasan kerja</b>
X1 Iklim kerja	0.614	0,9999
X2 Lingkungan kerja	0.112	0,1192
Z-Kepuasan Kerja	0.216	-

Untuk menilai kualitas model dapat diketahui melalui Uji F-square..Terdapat tiga kelompok angka yang menunjukkan tingkatan pengaruh variable laten yaitu 0,02, 0,15, dan 0,35. Tingkatan ini untuk menentukan apakah pengaruh dari variabel laten itu lemah, sedang, atau tinggi pada tingkat struktural.

Dari hasil uji F-square, terlihat bahwa hanya model Z terhadap Y yang termasuk dalam kategori model yang baik dengan pengaruh yang kuat.

f. Uji Kecocokan Model

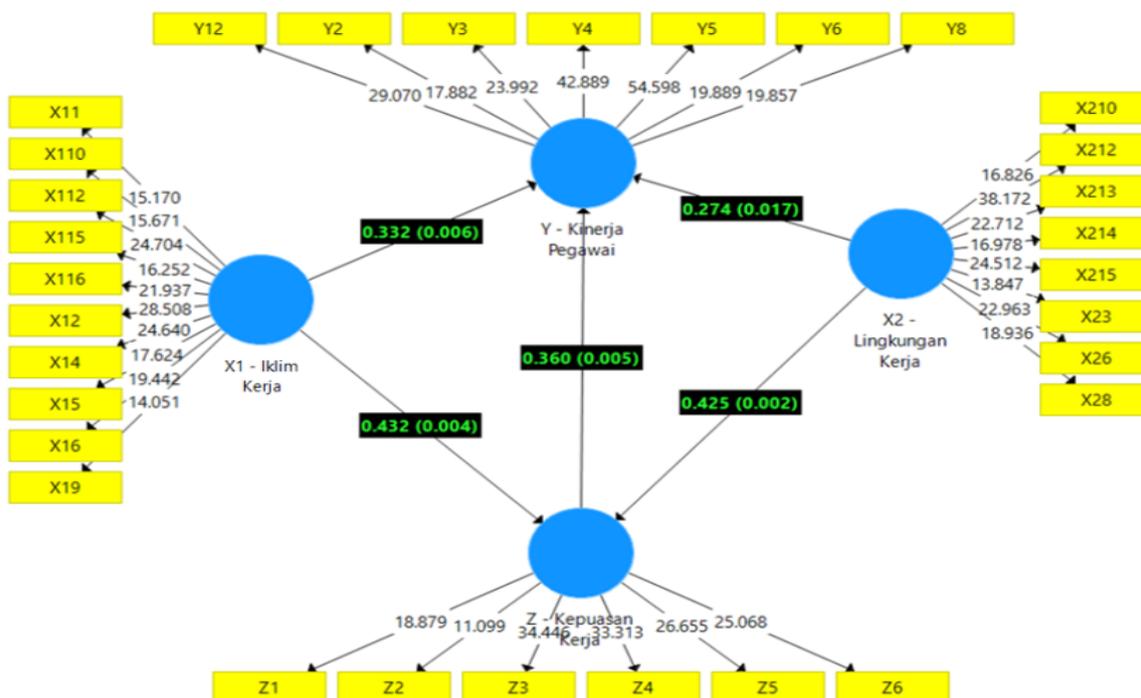
**Tabel 7. Evaluasi Kecocokan Model Uji Jalur**

<b>Kriteria</b>	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>	<b>Threshold</b>	<b>Keterangan</b>
<b>SRMR</b>	0.076	0.076	<0,08	Cocok. Semakin kecil, semakin baik
<b>d ULS</b>	2.902	2.902		
<b>d G</b>	3.372	3.372		
<b>Chi-Square</b>	1133.992	1133.992	T = 1133/(2520) = 0,45	
<b>NFI (Net Fit Index)</b>	0.674	0.674		
<b>Rms θ</b>	0.182		<0,15	Kurang Cocok

T =  $\text{chisg}/df$

Selanjutnya, kesesuaian model dievaluasi menggunakan kategori yang tercantum dalam tabel berikut. Penilaian kesesuaian model dilakukan berdasarkan tiga indikator, yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), d\_ ULS (diskrepansi kuadrat minimum tidak tertimbang), dan rms θ. Nilai SRMR 0.076 masih di bawah batas maksimum 0,08. Pengujian untuk kriteria SRMR ini berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kesesuaian yang baik. Evaluasi lebih lanjut terhadap kriteria tersebut juga memasukkan pengujian chi-square, yang menunjukkan bahwa model tersebut memenuhi syarat dengan nilai di bawah 5, serta kriteria NFI yang memiliki nilai antara 0 sampai dengan 1, dengan nilai yang mendekati 1 lebih disukai.

g. Uji Hipotesis



Gambar 2. Uji regresi jalur melalui menu bootstrap

Sub Struktur Koefesien Jalur I, II, III

Tabel 8. Hasil Sub Struktur Koefesien Jalur I, II, III

a. Sub Struktur Koefesien Jalur I					
Nilai Jalur Langsung	Koefisien (β)	CI 97,5%	STDEV	T Statistics	P Values
X1 → Y	0.332	0.354	0.119	2.802	<b>0.006</b>
X1 → Z	0.432	0.449	0.146	2.964	<b>0.004</b>
X2 → Y	0.274	0.255	0.112	2.446	<b>0.017</b>
X2 → Z	0.425	0.414	0.133	3.201	<b>0.002</b>
Z → Y	0.360	0.352	0.126	2.865	<b>0.005</b>
b. Sub Struktur Koefesien Jalur II					
X1 → Z → Y	0.156	0.147	0.057	2.725	<b>0.008</b>
X2 → Z → Y	0.153	0.156	0.090	1.705	<b>0.092</b>
c. Sub Struktur Koefesien Jalur III					
X1 → Y	0.488	0.501	0.124	3.922	<b>0.000</b>
X2 → Y	0.427	0.411	0.123	3.469	<b>0.001</b>

X1, Iklim kerja; X2, Lingkungan Kerja; Y, Kinerja Pegawai; Z, Kepuasan Kerja.

$H_0 = \beta_{yx1} = 0$ , variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variable dependen

$H_a = \beta_{yx1} > 0$ , variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variable dependen

Penerimaan atau penolakan dari hipotesis dapat ditentukan:

Jika  $t_{hitung} < -t_{tabel}$ , atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau signifikansi  $t \leq 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika  $t_{hitung} \leq -t_{tabel}$ , atau  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , atau signifikansi  $t > 0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

- a. Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel di atas, untuk sub struktur I diperoleh koefisien jalur ( $\beta_{yx1}$ ) Iklim Kerja (X1) pada Kinerja pegawai (Y) dengan nilai 0,332 dan t yang dihitung mencapai 2,802, yang lebih tinggi dari pada t tabel sebesar 2,03241. Karena angka signifikansi berada di bawah 0,05, maka keputusannya adalah menolak H0 dan menerima Ha. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dapat diterima dengan nilai koefisien  $\beta = 0,332$  ( $p < 0,05$ ), yang mengindikasikan bahwa variabel Iklim Kerja (X1) berpengaruh positif yang cukup kuat terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan kontribusi sebesar 33,2%. Dengan demikian, H1: Iklim kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pegawai (Y).
- b. Pada substruktur I didapatkan nilai koefisien jalur untuk Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) yaitu ( $\beta_{yx2}$ ) = 0,274 dengan t hitung sebesar 2,8964, yang lebih tinggi dari t tabel 2,03241, serta nilai signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, hipotesis ini diterima. Koefisien  $\beta$  sebesar 0,274 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X2) berkontribusi meningkatkan kinerja pegawai sebesar 27,4%. Oleh karena itu, H2: Lingkungan Kerja (X2) memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap Kinerja Pegawai (Y).
- c. Berdasarkan informasi yang terdapat pada sub struktur I tabel di atas, didapatkan nilai koefisien jalur ( $\beta_{yx3}$ ) Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar 0,360. Nilai t yang dihitung adalah 2,865, yang lebih tinggi dibandingkan t tabel yang sebesar 2,03241, dan nilai signifikansinya  $< 0,05$ . Maka keputusannya adalah hipotesis ini diterima dengan nilai koefisien  $\beta = 0,360$  ( $p < 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) dapat meningkatkan Kinerja pegawai (Y) dengan dampak sebesar 36%. Dengan demikian Hipotesa ketiga (H3): Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pegawai (Y).
- d. Berdasarkan data pada sub struktur II tabel di atas, diperoleh koefisien jalur ( $\beta_{mX1}$ ) yang menunjukkan pengaruh moderasi Kepuasan Kerja terhadap Iklim Kerja dengan nilai 0,156. Nilai t hitung tercatat 2,725 yang lebih tinggi dari t tabel 2,03241, dan nilai signifikansi  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ini dapat diterima, dengan nilai koefisien mediasi  $\beta_{mX1} = 0,156$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti bahwa pengaruh moderasi Kepuasan kerja (Z) terhadap Iklim Kerja (X1) adalah positif dan mampu meningkatkan hubungan sebesar 15,6% terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, merujuk pada Tabel 4.11 sub struktur III, total pengaruh mediasi tersebut tercatat dengan nilai koefisien  $\beta_{tX1} = 0,488$  ( $p < 0,05$ ), yang berarti pengaruh total Iklim kerja (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y) setelah dipengaruhi oleh Kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 48,8%. Dengan demikian maka Hipotesis keempat (H4): Variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat memoderasi pengaruh Iklim Kerja (X1) terhadap variable Kepuasan Kerja (Z).
- e. Pada sub struktur II tabel di atas diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{mX2}$ ) moderasi Kepuasan Kerja terhadap Lingkungan Kerja sebesar 0,153 dengan nilai t hitung sebesar 1,705 lebih kecil dari t tabel 2,03241 dan nilai signifikansi kurang dari 0,10 sehingga keputusannya adalah hipotesis ini ditolak. Nilai koefisien mediasi  $\beta_{mX1} = 0,153$  ( $p < 0,10$ ) berarti pengaruh moderasi Kepuasan kerja (Z) terhadap Iklim kerja (X1) bernilai positif namun tidak signifikan dan hanya dapat meningkatkan asosiasi sebesar 15,3% terhadap kinerja pegawai. Namun secara total, pengaruh mediasi tersebut memiliki nilai koefisien  $\beta_{mX2} = 0,427$  ( $p < 0,05$ ) yang berarti bahwa X2 berpengaruh positif dengan signifikan terhadap kinerja pegawai setelah dimediasi Z sebesar 42,7%. Dengan demikian hipotesis kelima (H5) Variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat memoderasi pengaruh variable Lingkungan Kerja (X2) dan Kinerja Pegawai (Y).

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Iklim Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hipotesis mengenai pengaruh positif iklim kerja (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) (H1) terbukti benar, dengan nilai koefisien  $\beta$  mencapai 0,332, yang berarti iklim kerja berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai hingga 33,2%. Hasil ini sejalan dengan berbagai studi dalam bidang perilaku organisasi, yang selalu menunjukkan bahwa iklim kerja yang lebih baik dan positif memfasilitasi tingkat keterlibatan, motivasi, serta kinerja pegawai yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang solid menumbuhkan rasa kepemilikan dan nilai-nilai bersama di antara pegawai, yang selanjutnya meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi dan mendorong peningkatan kinerja mereka.

### 2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Lingkungan kerja (X2) juga terbukti memberikan efek positif dan berarti pada kinerja pegawai (Y), yang terlihat dari koefisien  $\beta$  sebesar 0,274 (H2). Walaupun dampaknya terhadap kinerja sedikit lebih rendah dibandingkan dengan iklim kerja, lingkungan kerja masih berperan dalam meningkatkan kinerja sebesar 27,4%. Penemuan ini menegaskan pentingnya membangun lingkungan kerja yang baik dan mendukung, termasuk area fisik kerja dan suasana organisasi yang lebih luas di mana pegawai beroperasi.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Efek terpenting yang diidentifikasi dalam studi ini adalah pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan koefisien  $\beta$  pada angka 0,360 (H3), yang menandakan bahwa adanya kenaikan kinerja sebesar 36% berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh yang signifikan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci bagi kinerja karyawan, mengalahkan iklim kerja dan kondisi lingkungan kerja dalam hal dampaknya.

### 4. Mediasi Variabel Kepuasan Kinerja atas Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Efek terpenting yang diidentifikasi dalam studi ini adalah pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan koefisien  $\beta$  pada angka 0,360 (H3), yang menandakan bahwa adanya kenaikan kinerja sebesar 36% berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh yang signifikan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci bagi kinerja karyawan, mengalahkan iklim kerja dan kondisi lingkungan kerja dalam hal dampaknya.

### 5. Mediasi Variabel Kepuasan Kinerja atas Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Efek terpenting yang diidentifikasi dalam studi ini adalah pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan koefisien  $\beta$  pada angka 0,360 (H3), yang menandakan bahwa adanya kenaikan kinerja sebesar 36% berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Pengaruh yang signifikan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci bagi kinerja karyawan, mengalahkan iklim kerja dan kondisi lingkungan kerja dalam hal dampaknya.

## KESIMPULAN

1. Iklim kerja (X1) berpengaruh secara positif atau dapat meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Cilegon.
2. Lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara positif atau dapat meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Cilegon.
3. Kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara positif atau dapat meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Cilegon.

4. Moderasi variabel kepuasan kerja (Z) dapat meningkatkan asosiasi antara iklim kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Cilegon.
5. Moderasi variabel kepuasan kerja (Z) dapat meningkarkan asosiasi variabel antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Cilegon.

## SARAN

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir, antara 2021 dan 2023, kinerja pegawai di KPP Pratama Cilegon sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kondisi Iklim Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Manajemen perlu menjaga ketiga faktor ini di masa yang akan datang. Pengaruh ketiga faktor tersebut sangat berarti bagi kinerja pegawai selama ini.
2. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan tidak hanya bagaimana ketiga faktor tersebut masing-masing mempengaruhi kinerja, tetapi juga bagaimana kepuasan kerja berperan dalam hubungan antara iklim kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Manajemen perlu memahami bahwa ketiga faktor independen ini saling terkait dan dapat mempengaruhi satu sama lain.
3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi faktor tambahan, seperti gaya kepemimpinan atau kebebasan pegawai yang juga dapat berkontribusi terhadap hubungan dengan kinerja pegawai.

## REFERENSI

- Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Hair, J. F. Partial Least Squares Structural Equation Modeling. in *Handbook of Market Research* 1–40 (Springer International Publishing, Cham, 2017). doi:10.1007/978-3-319-05542-8\_15-1.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. (Sage Publisher, Singapore, 2017).
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J Acad Mark Sci* 43, 115–135 (2015).
- Roemer, E., Schuberth, F. & Henseler, J. HTMT2—an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management & Data Systems* 121, 2637–2650 (2021).
- Ab Hamid, M. R., Sami, W. & Mohmad Sidek, M. H. Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *J Phys Conf Ser* 890, 012163 (2017).
- Hair, J. F., Howard, M. C. & Nitzl, C. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *J Bus Res* 109, 101–110 (2020).
- Gelman, A., Goodrich, B., Gabry, J. & Vehtari, A. R-squared for Bayesian Regression Models. *Am Stat* 73, 307–309 (2019).
- Ozili, P. K. The Acceptable R-Square in Empirical Modelling for Social Science Research. in 134–143 (2023). doi:10.4018/978-1-6684-6859-3.ch009.
- Barbuto, J. E. & Story, J. S. P. Work motivation and organizational citizenship behaviors: A field study. *Journal of Leadership Studies* 5, 23–34 (2011).
- Dina, S. & Aharon, T. The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 27, 143–157 (2011).
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. & Rasool, S. An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *Int J Environ Res Public Health* 15, 1035 (2018).

- Basalamah, M. S. A. & As'ad, A. The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management* 1, 94–103 (2021). Gerall, A. A. *A Test of The Mowrer Two-Factor Theory of Learning*. (1951).
- Wicker, A. W. & Bushweiler, G. Perceived fairness and pleasantness of social exchange situations: Two factorial studies of inequity. *J Pers Soc Psychol* 15, 63–75 (1970).
- Jamal Ali, B. & Anwar, G. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management* 5, 21–30 (2021).
- Ridha, M., Mahfudnurnajamuddin, ., Semmaila, B. & Mursalim, M. The Mediating Role of Job Satisfaction in the Development of Officer's Performance. *European Journal of Business and Management Research* 5, (2020).
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. & Hulin, C. L. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology* 102, 356–374 (2017).
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A. & Casuneanu, I. Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability* 12, 6086 (2020).
- John, S. F., Ginu, M., Varghese, M. & Varghese, M. S. The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance: An Empirical Analysis Of Virtual Work During The Pandemic *PJAE*, 17 (9) (2020) The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance: An Empirical Analysis Of Virtual Work During The Pandemic. 17, (2020).
- Ajzen, Icek (1991). *The Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Ajzen, Icek dan Fishbein, Martin (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Allen, N.J & Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normatif Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychologi*.
- Robbins, dan Judge. 2010. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh (alih bahasa Angelica). PT Index Kompleks Gramedia. Jakarta.
- Gomes Faustino Handoko, 2003. *Manajemen Sumber Daa Manusia*. Edisi kedua, Penerbit Andi Offset. Jogjakarta.
- Amstrong, Michael. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- Ajzen, Icek (1991). *The Theory of Planned Behavior*. University of Massachusetts at Amherst, United State of Amerika.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995) Performance Measurement Systems Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 15(40), 80-116.
- Andreas Lako, 2002. *Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Semberdaya Manusia*, *Manajemen Usahawan Indonesia*, No.10, Tahun XXXI, Oktober 2002.
- Bintoro dan Daryanto, 2017. *Manajemen penilaian kinerja karyawan*. Yogyakarta: Gava Media
- Davis, Keith, and John Newstrom (1994). "Human behavior at work and organizational behavior (Translation: Mohammad Ali Tousi)." *Tehran: Governmental Management Education Center Publications*
- Robbins, P. Stephen (2006). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh: Halida, S.E dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga, Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom, (2000), *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Robins, Steven P. dan Timoty A. Judge (2008), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

- James L.Gibson, John M Ivancevich. H. Donnelly, Jr, 2000, Organizational Behavior, Structure and Process, Burr Ridge, H. Irwin.
- Handoko, T. Hani (2001). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Sugito, Sumartono. "Manajemen operasional." *Malang: Banyumedia* (2004).
- Sondang P, Siagian. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi. Aksara: 2008.
- Sedarmayanti, 2011. Manajemen Sumber daya manusia dan produktifitas kerja. Bandung: Reflika Aditama.
- Wijono, Sutarto, 2012. Psikologi industri dan organisasi dalam suatu bidang gerak psikologi sumber daya manusia. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Winardi,2010, Manajemen Prilaku Organisasi, Edisi Revisi, Jakarta:Kencana.
- Fred Luthan, 2007. Organizational Behavior 10th Edition. Yogyakarta: Penerbit Andi., 2006.
- Ahmad Sobirin (2017). Perilaku Organisasi. Universitas Terbuka, Tangerang Banten.
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Drs.The Liang Gie,2009. AdministrasiPerkantoran Modern. Yogyakarta: Liberty.
- Spencer, McClelland & Spencer, 1993. Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, 2006.
- M Santoso,2020, Peranan Sarana Pembelajaran Dan Kompetensi Guru Terhadappeningkatan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Kejuruan Di Smk Pelayaran Muhammadiyahatuban. Journal of Education Management and Learning.
- Moehariono, 2014. Pengukuran kinerja berbasis kompetensi (Edisi Revisi) Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal, (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan I. Jakarta: Murai Kencana.
- Siti Kurnia Rahayu, 2017, Perpajakan Konsep dan Aspek Formal, Bandung: Rekayasa Sains.
- Gunadi. 2013. Panduan Komprehensif Pajak Penghasilan. Jakarta: Bee Media Indonesia.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Fahmi, Irham. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung, Alfabeta.
- Syamsir Torang,2014. Organisasi dan manajemen (perilaku, struktur, budaya, dan perubahan organisasi), Alfabeta 2014.
- Sudarmanto,2011. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syamsir Torang,2013, Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi, Alfabeta 2014.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D, CV. Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Muhammad R Muis, et al 2108, Pengaruh Iklim kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1 Januari 2018.
- Amirreza Salehipour et al 2018. The Impact Of Organizational Culture And Performance Work System On Employees' Performance.
- Edi Sugiyono ,2022. Pengaruh iklim kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan.

- Wan Dedi Wahyudi et al 2020. Pengaruh Iklim kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.
- Mahmudin A. Sabilalo, 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, SEIKO: Journal of Management & Business. Vol 3, No 2 (2020).
- Chairul Masri Lubis, 2023. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak, TIN: Terapan Informatika Nusantara Vol 3, No 10, March 2023.
- Santi Liasari Harahap, 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Profesi, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Tampan. *Jurnal: Manajemen dan Bisnis*.
- Timothy Poluan, 2018. Analisis Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Top Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Ekonomi*.
- Irma Kusuma Fitri, 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif : Jurnal Manajemen* Vol. 15 No. 2.
- Natalia C. P. Paparang et al 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, Vol. 2 No. 2, 2021.
- Suryadi, S Efendi, 2018. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja Dan Iklim kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta, *Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia*. Universitas Nasional, Jakarta.
- Nugroho, Eko A; Basri Hasanuddin; Nurdin Brasit (2011), Pengaruh Coaching terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Individu (Study Kasus pada Karyawan bagian Support Services Departemen Production Services PT. International Nikel Indonesia, Tbk).
- Widodo (2010), Model Pengembangan Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*,