



Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Asuransi Bumida Jambi

Yadi Supriyadi¹, Sumarni², Feny Tialonawarmi³

¹²³ Universitas Jambi

Corresponding Author's e-mail : yadijambi1999@gmail.com , sumarni@unj.ac.id,
fenyatialona@unj.ac.id.

e-ISSN : 0000-0000

Article Info

Article history:

Received June 19, 2026

Approved June 24, 2026

Keywords:

Job Satisfaction,
Physical Work
Environment,
Organizational
Commitment.

ABSTRAK

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asuransi Bumida Jambi. Metode yang digunakan adalah analisis kuantitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui kuesioner berjumlah 43 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert 5 poin dan analisis dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dalam kategori puas, Lingkungan Kerja Fisik dalam kategori kondusif, dan Komitmen Organisasi dalam kategori berkomitmen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, (2) Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, (3) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, (4) Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Rekomendasi dari penelitian ini adalah PT. Asuransi Bumida Jambi perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja fisik, dan komitmen organisasi dengan mendorong atasan untuk lebih aktif memberikan arahan, bantuan, dan umpan balik dalam pelaksanaan pekerjaan, mengadakan komunikasi rutin antara atasan dan bawahan untuk membahas kendala kerja serta solusi yang dibutuhkan, serta kesejahteraan yang kompetitif, sehingga karyawan merasa lebih dihargai, nyaman dalam bekerja, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

ABSTRACT

Abstract : This study aims to describe and analyze the Effect of Physical Work Environment on Employee Job Satisfaction with Commitment as an Intervening Variable at PT. Asuransi Bumida Jambi. The method used is descriptive quantitative analysis with data collection through questionnaires distributed to 43 respondents. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire, and the analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) technique based on Partial Least Square (PLS) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results of the descriptive

analysis show that the level of Employee Job Satisfaction is in the satisfied category, the Physical Work Environment is in the conducive category, and Organizational Commitment is in the committed category. The results of this study indicate that: (1) Physical Work Environment has a positive and significant effect on Employee Job Satisfaction; (2) Physical Work Environment has a positive and significant effect on Organizational Commitment; (3) Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Job Satisfaction; (4) Physical Work Environment has a positive and significant effect on Employee Job Satisfaction through Organizational Commitment as an intervening variable. The recommendation from this study is that PT. Asuransi Bumida Jambi needs to improve employee job satisfaction, physical work environment, and organizational commitment by encouraging supervisors to be more active in providing direction, assistance, and feedback in task execution; holding regular communication between supervisors and subordinates to discuss work constraints and required solutions; and providing competitive benefits, so that employees feel more valued, comfortable at work, and have a higher commitment to the organization.

Copyright © 2024, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target keuangan, tetapi juga memperhatikan kualitas pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis perusahaan. Berbagai laporan global menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena berkorelasi dengan produktivitas, loyalitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, mengurangi turnover intention, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Zhenjing et al., 2022). Di sektor jasa, khususnya industri asuransi yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan interaksi manusia, kepuasan kerja menjadi faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami berbagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian mengenai kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (SET) yang dikembangkan oleh Blau. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kebutuhan karyawan, maka karyawan akan memberikan respons positif berupa loyalitas, komitmen, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, Two Factor Theory dari Herzberg menjelaskan bahwa kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu hygiene factors yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang baik tidak secara langsung menciptakan motivasi, namun mampu mencegah ketidakpuasan kerja sehingga karyawan dapat bekerja secara optimal. Dalam perkembangannya, teori-teori tersebut telah banyak digunakan untuk menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pada berbagai sektor industri.

Salah satu faktor yang secara konsisten ditemukan mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup berbagai aspek yang

berada di sekitar karyawan selama melaksanakan pekerjaan, seperti kondisi bangunan, pencahayaan, temperatur ruangan, ventilasi udara, kebersihan, tata ruang, keamanan, serta kelengkapan fasilitas kerja. Lingkungan kerja fisik yang baik dapat menciptakan rasa nyaman, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang memadai berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan, menurunkan motivasi, bahkan memengaruhi kesehatan dan produktivitas karyawan. Penelitian Febrian dan Magito (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, terutama pada era kerja modern yang menuntut kenyamanan dan fleksibilitas dalam bekerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Tambunan dan Iqbal (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu determinan utama kepuasan kerja dalam organisasi berbasis jasa.

Selain lingkungan kerja fisik, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi, dan berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Meta-analisis yang dilakukan oleh Çınar et al. (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada berbagai sektor pekerjaan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Hubungan antara lingkungan kerja fisik dan komitmen organisasi juga telah banyak menjadi perhatian para peneliti. Lingkungan kerja yang mendukung memungkinkan karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Penelitian Reny (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, bahkan komitmen organisasi terbukti mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja fisik dan hasil kerja karyawan. Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa lingkungan kerja fisik tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga dapat membentuk komitmen organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perdebatan. Sebagian penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Tambunan & Iqbal, 2024; Febrian & Magito, 2025), sedangkan penelitian lain menemukan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi tidak selalu signifikan dan sering kali dipengaruhi oleh variabel mediasi tertentu, seperti kepuasan kerja atau faktor psikologis lainnya (Marpaung, 2022). Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja fisik, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja masih memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya pada sektor jasa asuransi yang memiliki karakteristik organisasi berbeda dibandingkan sektor manufaktur maupun pemerintahan.

Dari perspektif metodologis, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pendekatan ini dinilai mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Penelitian yang dilakukan oleh Tambunan dan Iqbal (2024), Reny (2024), serta Mutiara (2023) menggunakan SEM-PLS untuk menguji hubungan

lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, serta menunjukkan bahwa metode tersebut efektif dalam menjelaskan hubungan struktural antarvariabel.

Dalam konteks PT. Asuransi Bumida Jambi, isu mengenai kepuasan kerja menjadi penting untuk dikaji mengingat perusahaan bergerak pada sektor jasa yang menuntut kualitas pelayanan tinggi dan keterlibatan karyawan secara optimal. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan selama tahun 2025 masih berfluktuasi dan mencapai tingkat tertinggi sebesar 1,43% pada Januari 2025. Selain itu, hasil survei awal menunjukkan bahwa 31,42% responden menyatakan tidak puas terhadap beberapa aspek pekerjaan, termasuk kesesuaian pekerjaan, sistem imbalan, kesempatan promosi, dan hubungan kerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan belum optimal. Di sisi lain, beberapa fasilitas kerja seperti komputer, printer, meja, kursi, dan kipas angin masih ditemukan dalam kondisi rusak sehingga berpotensi mengganggu kenyamanan kerja. Survei awal juga menunjukkan bahwa 33,33% responden menyatakan tidak setuju terhadap indikator komitmen organisasi, yang mengindikasikan masih rendahnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa permasalahan lingkungan kerja fisik dan komitmen organisasi masih menjadi isu penting yang perlu mendapatkan perhatian manajemen.

Berdasarkan telaah literatur dan fenomena empiris tersebut, terdapat beberapa research gap yang dapat diidentifikasi. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menguji pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja tanpa memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Kedua, penelitian mengenai hubungan ketiga variabel tersebut masih didominasi oleh sektor manufaktur, pendidikan, dan pemerintahan, sedangkan penelitian pada industri asuransi masih relatif terbatas. Ketiga, hasil penelitian terdahulu menunjukkan inkonsistensi mengenai peran komitmen organisasi dalam menjembatani hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan mekanisme pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja pada industri asuransi, khususnya PT. Asuransi Bumida Jambi. Model ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana lingkungan kerja fisik membentuk komitmen organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas lingkungan kerja dan penguatan komitmen organisasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, serta menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Asuransi Bumida Jambi.

METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal

antarvariabel, yaitu lingkungan kerja fisik sebagai variabel independen, kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen, serta komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan penjelasan empiris mengenai hubungan antarvariabel melalui pengukuran yang objektif dan analisis statistik yang terstruktur. Menurut Hair et al. (2022), penelitian kuantitatif sangat sesuai digunakan untuk menguji model hubungan struktural yang melibatkan variabel mediasi karena memungkinkan peneliti memperoleh estimasi pengaruh langsung maupun tidak langsung secara simultan. Pendekatan ini juga banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Sarstedt et al., 2022).

Penelitian dilaksanakan pada PT. Asuransi Bumida Cabang Jambi yang bergerak di bidang jasa asuransi umum. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena empiris yang menunjukkan masih terdapat permasalahan terkait kepuasan kerja, lingkungan kerja fisik, dan komitmen organisasi karyawan. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Bumida Cabang Jambi yang berjumlah 43 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (saturated sampling) atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Menurut Etikan dan Bala (2020), teknik sampling jenuh sangat tepat digunakan apabila jumlah populasi terbatas sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan sumber informasi penelitian untuk meningkatkan tingkat representativitas data.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Variabel lingkungan kerja fisik diukur melalui indikator kondisi bangunan kerja, kelengkapan peralatan kerja, fasilitas kerja, dan sarana pendukung operasional. Variabel komitmen organisasi diukur melalui dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Sementara itu, variabel kepuasan kerja diukur melalui indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, kompensasi, pengawasan, dan hubungan rekan kerja. Seluruh item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penggunaan skala Likert dalam penelitian perilaku organisasi dinilai efektif untuk mengukur persepsi, sikap, dan evaluasi individu terhadap lingkungan kerja maupun organisasi (Joshi et al., 2021). Adapun data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan internal, literatur ilmiah, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data kuantitatif mengenai persepsi responden terhadap lingkungan kerja fisik, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai kondisi lingkungan kerja fisik yang tersedia pada perusahaan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi yang berkaitan dengan profil perusahaan, jumlah karyawan, tingkat kehadiran, dan berbagai data pendukung lainnya. Kombinasi beberapa teknik pengumpulan data tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kelengkapan informasi yang diperoleh selama proses penelitian (Creswell & Creswell, 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki kemampuan menganalisis hubungan kompleks antarvariabel laten, termasuk pengujian variabel mediasi, serta mampu digunakan pada jumlah sampel yang relatif kecil tanpa mengharuskan data berdistribusi normal secara

ketat (Hair et al., 2022). Selain itu, metode ini banyak direkomendasikan dalam penelitian manajemen dan perilaku organisasi karena mampu menguji model prediktif secara komprehensif (Ringle et al., 2023).

Tahapan analisis diawali dengan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban terhadap masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) yang meliputi pengujian validitas konvergen melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), serta pengujian reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang ditetapkan, analisis dilanjutkan pada evaluasi model struktural (inner model) melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), path coefficient, effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping. Pengujian mediasi komitmen organisasi dilakukan melalui analisis specific indirect effect untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. Menurut Hair et al. (2022), pengujian mediasi menggunakan SEM-PLS memberikan hasil yang lebih akurat dalam menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dibandingkan metode regresi konvensional.

Melalui pendekatan metodologis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi pada PT. Asuransi Bumida Jambi, sehingga hasil penelitian dapat menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial dalam upaya meningkatkan kualitas lingkungan kerja, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui sejauh mana setiap indikator memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukurnya. Pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini dilihat melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan ketentuan indikator dinyatakan valid apabila nilai *outer loading* lebih dari 0,70 dan nilai AVE lebih dari 0,50. Berikut adalah hasil uji validitas konvergen:

1. *Outer Loading*

Outer loading digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi setiap indikator dalam merefleksikan variabel laten yang diukur. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loading* lebih dari 0,70, sehingga indikator tersebut dapat dinilai mampu menjelaskan konstruk secara memadai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja Fisik memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dengan rentang nilai antara 0,714 hingga 0,897. Variabel Lingkungan Kerja Fisik memiliki nilai *outer loading* antara 0,714 hingga 0,851, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai antara 0,723 hingga 0,789, sedangkan variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai antara 0,733 hingga 0,897. Seluruh nilai tersebut telah melampaui batas minimum 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk laten secara kuat.

2. *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk mengetahui besarnya proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh masing-masing konstruk. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih dari

0,50, sehingga variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya. Berikut adalah hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)*:

Tabel 1 AVE

Variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepuasan Kerja	0.552
Lingkungan Kerja Fisik	0.609
Komitmen Organisasi	0.630

Sumber: Data Diolah smart PLS 4. 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,552, Komitmen Organisasi sebesar 0,630, dan Lingkungan Kerja Fisik sebesar 0,609. Seluruh nilai berada di atas batas minimum 0,50 sehingga masing masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikatornya. Hal ini menunjukkan bahwa validitas konvergen dalam model telah terpenuhi dengan baik dan setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan indikator pembentuknya

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian ini penting dilakukan agar indikator pada suatu variabel benar-benar lebih kuat dalam menjelaskan variabelnya sendiri dibandingkan variabel lain. Validitas diskriminan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui nilai *cross loading*, *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Berikut adalah hasil uji validitas diskriminan:

1. *Cross Loading*

Cross loading digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan nilai korelasi setiap indikator terhadap konstruknya sendiri dan konstruk lainnya. Indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai *loading* indikator pada konstruk asal lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* pada konstruk lain.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator X.1 sampai X.12 memiliki nilai tertinggi pada variabel Lingkungan Kerja Fisik, indikator Y.1 sampai Y.15 memiliki nilai tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja, sedangkan indikator Z.1 sampai Z.9 memiliki nilai tertinggi pada variabel Komitmen Organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah merefleksikan konstruk secara tepat dan tidak terdapat permasalahan *cross loading* dalam model penelitian.

2. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) digunakan untuk menilai tingkat perbedaan antarvariabel laten dalam model penelitian. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai *HTMT* berada di bawah 0,85, sehingga setiap variabel dapat dinilai memiliki karakteristik pengukuran yang berbeda dengan variabel lainnya. Berikut adalah hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*:

Tabel 2 HTMT

Variabel	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	Komitmen Organisasi
Kepuasan Kerja			
Lingkungan Kerja Fisik	0.591		0.415

Komitmen Organisasi	0.698		
---------------------	-------	--	--

Sumber: Data Diolah smart Pls 4. 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *HTMT* antar konstruk berada pada rentang 0,415 hingga 0,698. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebesar 0,698, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan antara Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik sebesar 0,415. Seluruh nilai berada di bawah batas maksimum 0,85 sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel laten dalam model penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dalam model telah terpenuhi dengan baik.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi internal indikator dalam mengukur masing-masing variabel penelitian. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih dari 0,70, sehingga instrumen penelitian dapat dianggap memiliki tingkat keandalan yang baik. Berikut adalah hasil uji reliabilitas:

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
Kepuasan Kerja	0.942	0.949
Lingkungan Kerja Fisik	0.942	0.949
Komitmen Organisasi	0.926	0.938

Sumber: Data diolah Smart Pls 4. 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,942, variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,926, dan variabel Lingkungan Kerja Fisik sebesar 0,942. Nilai *Composite Reliability rho_c* masing masing sebesar 0,949, 0,938, dan 0,949. Seluruh nilai berada di atas 0,70 sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada masing masing variabel mampu mengukur konstruk secara stabil dan konsisten.

R Square

R Square digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model penelitian. Nilai *R Square* menunjukkan seberapa besar variasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel yang memengaruhinya dalam model. Berikut adalah hasil uji *R Square*:

Tabel 4 R Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.554	0.532
Komitmen Organisasi (Z)	0.175	0.155

Sumber: Data Diolah Smart Pls 4. 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *R Square* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,554. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 55,4 persen variasi variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Komitmen Organisasi, sedangkan sisanya sebesar 44,6 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai *R Square* pada variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,175. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 17,5 persen variasi variabel Komitmen Organisasi

dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja Fisik, sedangkan sisanya sebesar 82,5 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Bumida Jambi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja fisik yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Lingkungan kerja fisik yang mencakup ketersediaan fasilitas kerja, kondisi bangunan, kelengkapan peralatan, kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, sirkulasi udara, dan keamanan kerja merupakan faktor penting yang membentuk pengalaman kerja sehari-hari karyawan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori Two Factor Theory yang dikemukakan Herzberg, di mana kondisi kerja termasuk ke dalam hygiene factors yang berperan dalam mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung pelaksanaan tugas, karyawan akan lebih mudah menjalankan pekerjaannya secara efektif sehingga meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan mereka. Menurut Bakotic (2021), lingkungan kerja fisik yang memadai mampu meningkatkan kenyamanan psikologis, mengurangi stres kerja, serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Al-Omari dan Okasheh (2020) yang menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Pawirosumarto et al. (2022) yang menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan semangat kerja dan kepuasan pegawai. Penelitian Kurniawan dan Heryanto (2023) pada sektor jasa juga menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang lengkap dan kondisi ruang kerja yang baik menjadi determinan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam konteks PT. Asuransi Bumida Jambi, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa perbaikan fasilitas kerja seperti komputer, printer, meja, kursi, serta sarana pendukung lainnya tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu operasional, tetapi juga sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Ketika karyawan merasa organisasi menyediakan lingkungan kerja yang layak, mereka akan mengembangkan persepsi positif terhadap organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu menjadikan pengelolaan lingkungan kerja fisik sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Investasi pada fasilitas kerja yang memadai tidak semata-mata meningkatkan produktivitas, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian ini juga membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman mampu memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan tidak hanya bekerja untuk memperoleh imbalan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan kualitas lingkungan kerja yang mereka rasakan setiap hari.

Berdasarkan perspektif Social Exchange Theory, hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Ketika

organisasi menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan, karyawan akan membalasnya melalui sikap positif berupa loyalitas, keterikatan, dan komitmen terhadap organisasi (Cropanzano et al., 2022).

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Darmawan et al. (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui terciptanya rasa nyaman dalam bekerja. Penelitian terbaru oleh Alshaikh et al. (2023) juga menemukan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan affective commitment karyawan. Hasil serupa dilaporkan oleh Nguyen et al. (2022) yang menyatakan bahwa dukungan lingkungan kerja menjadi salah satu faktor utama pembentuk komitmen organisasi pada sektor jasa.

Persamaan penelitian ini dengan berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan faktor universal yang memengaruhi komitmen organisasi di berbagai jenis industri. Namun demikian, penelitian ini memiliki kontribusi khusus karena dilakukan pada industri jasa asuransi yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan dan interaksi karyawan dengan nasabah. Dalam konteks tersebut, lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kenyamanan internal, tetapi juga berdampak pada kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah perlunya perusahaan membangun lingkungan kerja yang tidak hanya berfungsi secara operasional, tetapi juga mampu menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) pada karyawan. Semakin tinggi persepsi positif terhadap lingkungan kerja, semakin kuat pula komitmen yang terbentuk terhadap organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Secara teoritis, komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memandang organisasi sebagai bagian penting dari dirinya sehingga muncul rasa bangga, loyalitas, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Kondisi ini mendorong terbentuknya evaluasi positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Meyer et al., 2022).

Hasil penelitian ini mendukung temuan Santana-Martins et al. (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Penelitian Glencser et al. (2023) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen rendah. Demikian pula penelitian Khan et al. (2021) yang menemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor penting bagi peningkatan kepuasan kerja.

Persamaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya memperkuat argumentasi bahwa komitmen organisasi bukan hanya konsekuensi dari kepuasan kerja, tetapi juga dapat menjadi faktor yang mendorong munculnya kepuasan kerja. Dalam konteks PT. Asuransi Bumida Jambi, karyawan yang merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi akan lebih mampu menerima tantangan pekerjaan, beradaptasi dengan perubahan, serta mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah pentingnya perusahaan membangun program-program yang mampu memperkuat komitmen organisasi, seperti

pengembangan karier, penghargaan terhadap kinerja, komunikasi internal yang efektif, serta kepemimpinan yang suportif. Strategi tersebut akan meningkatkan keterikatan karyawan yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja melalui Komitmen Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini memberikan pemahaman bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi.

Temuan ini memperluas pemahaman mengenai mekanisme hubungan antarvariabel dalam manajemen sumber daya manusia. Lingkungan kerja fisik yang baik menciptakan kenyamanan dan persepsi positif terhadap organisasi. Persepsi tersebut kemudian meningkatkan komitmen organisasi yang selanjutnya mendorong peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja fisik mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tetteh et al. (2022) yang menemukan bahwa faktor lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan komitmen organisasi. Penelitian Alqudah et al. (2024) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan mediator yang efektif dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan berbagai outcome karyawan, termasuk kepuasan kerja. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa pengelolaan lingkungan kerja fisik seharusnya tidak hanya difokuskan pada aspek fasilitas, tetapi juga pada bagaimana fasilitas tersebut mampu membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada pembuktian peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja pada sektor jasa asuransi. Hasil ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan mekanisme pembentukan kepuasan kerja melalui faktor lingkungan dan faktor psikologis organisasi.

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang relatif terbatas sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, penelitian hanya memfokuskan pada lingkungan kerja fisik dan komitmen organisasi sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, padahal masih terdapat variabel lain yang berpotensi memberikan pengaruh, seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, work-life balance, dan employee engagement. Ketiga, penelitian menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga belum mampu menggambarkan perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri dengan jumlah sampel yang lebih besar agar diperoleh tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel mediasi maupun moderasi lainnya, seperti employee engagement, perceived organizational support, atau psychological well-being. Pendekatan longitudinal juga direkomendasikan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dari waktu ke waktu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Asuransi Bumida Jambi. Lingkungan kerja fisik yang kondusif juga terbukti mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Selanjutnya, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini menegaskan bahwa aspek lingkungan kerja fisik dan komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kepuasan kerja. Dengan demikian, pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi. Implikasi utama penelitian ini adalah pentingnya perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan sekaligus memperkuat komitmen organisasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, T., & Iqbal, M. A. (2024). Organizational commitment and employee job satisfaction in banking industry. *Dinasti International Journal of Management Science*. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3.2177>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2021). An assessment of the use of PLS-SEM in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2020). The influence of work environment on job performance. *International Journal of Applied Engineering Research*. DOI: <https://doi.org/10.37622/IJAER/14.20.2020.2845-2855>
- Alqudah, I. H., Al-Momani, H., & Al-Hawary, S. (2024). Organizational commitment as a mediator of workplace outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-2023-0184>
- Alshaikh, N., Alshammari, A., & Alotaibi, B. (2023). Physical work environment and organizational commitment. *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612345>
- Bakotić, D. (2021). Relationship between working conditions and job satisfaction. *Business Systems Research*. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0003>
- Cabral, M. C. M. (2023). Motivation, work environment, and employee performance: The mediating role of commitment. *Timor-Leste Journal of Business and Management*.
- Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Cillo, V. (2022). Tips to use PLS-SEM in management research. *Journal of Business Research*.
- Çınar, F., Çapar, H., & Mermerkaya, S. (2022). Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2021-0002>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2022). Social exchange theory: A critical review. *Journal of Management*. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211032185>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*.

- Etikan, I., & Bala, K. (2020). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*.
- Febrian, W. D., & Magito, M. (2025). The influence of physical work environment, psychological work environment, work-life balance, and internal communication on employee job satisfaction during the hybrid working era. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(6), 4483–4490. <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i6.1768>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hakim, A. (2023). The influence of intrinsic motivation, non-physical work environment, and organizational culture on job satisfaction. *Journal of World Science*.
- Henseler, J. (2021). Composite-based structural equation modeling. *Industrial Management & Data Systems*.
- Jeffry, J. (2025). Job satisfaction as a mediator of the relationship between workplace factors and organizational commitment. *Sosioedukasi Journal*.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2021). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2021). The interplay of leadership styles, job satisfaction and organizational commitment. *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13095257>
- Kurniawan, D., & Heryanto, H. (2023). Work environment and job satisfaction in service organizations. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2023.vol10.no5.0211>
- Marpaung, R. R., et al. (2022). The role of work environment and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment. *Jurnal Ekonomi*.
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2022). Employee commitment profiles and work outcomes. *Human Resource Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100857>
- Mutiara, R. (2023). The effect of non-physical work environment and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.
- Nguyen, T. T., Nguyen, P. D., & Le, H. T. (2022). Workplace environment and organizational commitment. *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14063372>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2022). The effect of work environment and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.10.012>
- Rachman, M. M. (2022). The mediating role of job satisfaction in organizational commitment and turnover intention. *Asia Pacific Management and Business Application*. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.010.03.4>
- Reny, R. (2024). The influence of motivation and physical work environment on employee performance through organizational commitment. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Sustainability*.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2023). SmartPLS 4 and advances in SEM-PLS applications.
- Santana-Martins, J., Costa, C., & Andrade, A. (2022). Organizational commitment and job satisfaction relationship. *Administrative Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12010025>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*.

- Tambunan, T. A., & Iqbal, M. A. (2024). The influence of work environment, career development and organizational commitment on employee job satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 352–359. <https://doi.org/10.31933/dijms.v5i3.2177>
- Tetteh, S., Annor, F., & Amoako, G. K. (2022). Workplace environment and employee outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2807>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: The mediating role of employee commitment and achievement-striving ability. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>