





Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik Sebagai Prediktor Kondusivitas Kerja

Fellyanus Haba Ora¹✉, Yusuf Leonard Henuk¹, Morrison Hendrik Riwu Kore²,
Jefirstson Riwu Kore²

INFORMASI ARTIKEL

Diterima 24 Mar 2026
Direvisi 18 Jun 2026
Disetujui 19 Jun 2026
Tersedia Online 20 Jun 2026

KATA KUNCI

Lingkungan Kerja Fisik;
Lingkungan Kerja Non-fisik;
Kondusivitas Kerja; Aparatur Sipil Negara

AFILIASI

1. Program Studi Agroteknologi, Fakultas Agrikultur, Universitas Nusa Lontar Rote, Nusa Tenggara Timur, Indonesia
2. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomin, Universitas Nusa Lontar Rote, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

✉ KONTAK

Fellyanus Haba Ora, Prodi Agroteknologi, Universitas Nusa Lontar Rote, Nusa Tenggara Timur, Indonesia
Email: iho180285@gmail.com

KUTIP ARTIKEL INI

Haba Ora, F., Henuk, Y.L., Riwu Kore, M.H., & Riwu Kore, J.R. (2026). "Lingkungan kerja fisik dan non-fisik sebagai prediktor kondusivitas kerja", CITA HUMANITY: Journal of Social Humanities and Community Development 1(1), 38-51.
<https://journal.citacendekia.com/humanity/article/view/12>



This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator.

ABSTRAK

Pendahuluan: Rendahnya produktivitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dipicu oleh lingkungan kerja yang tidak mendukung. Penelitian ini mengkaji dampak simultan dari lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap kondusivitas tempat kerja guna mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja.

Metode: Dengan menggunakan pendekatan eksplanatori kuantitatif dan metode sensus, penelitian ini menganalisis 31 responden ASN di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner (skala Likert 1-5), wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis menggunakan regresi linier berganda.

Hasil: Sebagian besar responden memiliki kapasitas kerja yang optimal (usia produktif, laki-laki, lulusan sarjana, masa kerja 1-10 tahun). Analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kondusivitas tempat kerja, baik secara parsial maupun simultan. Lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang lebih dominan, dan koefisien determinasi (R^2) mencapai 52,2%.

Simpulan: Kedua lingkungan tersebut secara signifikan menentukan kondusivitas tempat kerja. Instansi pemerintah harus secara komprehensif meningkatkan aspek fisik (fasilitas, pencahayaan, kenyamanan) dan aspek non-fisik (komunikasi, hubungan, kepemimpinan) untuk mendukung kinerja ASN secara optimal.

ABSTRACT

Introduction: The low productivity and performance of Civil Servants (ASN) in Indonesia are driven by unsupportive work environments. This study examines the simultaneous impact of physical and non-physical work environments on workplace conduciveness to support bureaucratic reform and performance improvement.

Method: Using a quantitative explanatory approach and a census method, this study analyzed 31 ASN respondents at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. Data gathered via questionnaires (Likert scale 1-5), interviews, observations, and documentation were analyzed using multiple linear regression.

Results: The respondents mostly possess optimal work capacity (productive age, male, bachelor's degree, 1-10 years of service). Regression analysis shows that both physical and non-physical work environments have a positive and significant effect on workplace conduciveness, both partially and simultaneously. The physical work environment is the more dominant factor, and the coefficient of determination (R^2) reaches 52.2%.

Conclusions: Both environments significantly determine workplace conduciveness. Government institutions must comprehensively enhance physical aspects (facilities, lighting, comfort) and non-physical aspects (communication, relationships, leadership) to optimally support ASN performance.

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia mengalami perubahan yang signifikan seiring implementasi reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan publik, penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), serta pemberlakuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahan tersebut menuntut ASN untuk bekerja lebih adaptif, kolaboratif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Namun demikian, berbagai indikator nasional maupun internasional masih menunjukkan bahwa produktivitas dan kinerja ASN belum mencapai kondisi yang diharapkan. Data Badan Kepegawaian Negara menunjukkan bahwa produktivitas ASN masih berada pada kategori rendah, sementara berbagai laporan internasional juga menempatkan efektivitas birokrasi Indonesia pada posisi yang belum kompetitif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan belum sepenuhnya diikuti oleh transformasi lingkungan kerja yang mampu mendukung optimalisasi kinerja pegawai.

Data Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia menyebutkan produktivitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) hanya mencapai 20% atau kategori rendah (Riwu Kore, Yustini, dkk., 2023), sesuai data Political & Economic Risk Consultancy bahwa birokrasi pemerintah di Indonesia terburuk di dunia (Susanto dkk., 2021). Data IFC : Doing Business Report bahwa kinerja ASN di Indonesia masih rendah atau berada di urutan 123 dari 128 negara yang disurvei (Haba Ora dkk., 2021). Data Institute for Management of Development - Swiss : World Competitiveness Book bahwa dari 60 negara yang disurvei, produktivitas dan kinerja ASN di Indonesia terendah dalam aspek economic performance, business efficiency, dan government efficiency (Marnisah dkk., 2021). Survei Towers Watson menemukan 70% organisasi sulit mendapatkan pegawai yang berkompeten dengan retensi yang tinggi (Riwu Kore dkk., 2021).

Beragam literatur menemukan bahwa rendahnya performa individu dan birokrasi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang belum mendukung kondusivitas kerja (Riwu Kore dkk., 2022; 2021; Riwu Kore & Haba Ora, 2022). López-Cabarcos dkk. (2022), lingkungan kerja tersebut berupa akumulasi faktor yang bersifat fisik dan/atau non-fisik yang simultan terhadap kondusivitas kerja. Cordova & Pantao (2025), situasi di tempat kerja adalah potret lingkungan kerja non-fisik, sementara orang-orang dan peralatan merupakan lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja fisik mencakup aspek-aspek seperti pencahayaan, suhu udara, kebisingan, tata ruang, serta fasilitas kerja. Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan hubungan sosial, komunikasi, kepemimpinan, serta iklim organisasi. Kedua aspek ini memiliki peran penting dalam menciptakan kenyamanan dan efektivitas kerja pegawai (Asrul dkk., 2025; Cordova & Pantao, 2025; Herminingsih & Wiyoto, 2025).

Konsep teori lingkungan kerja telah banyak dikaji dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi terkait pengaruhnya pada kinerja, kepuasan kerja, dan produktivitas (Marnisah dkk., 2023; Marnisah & Riwu Kore, 2024; Riwu Kore dkk., 2022; 2023). Namun, terdapat kesenjangan teoritis, yaitu keterbatasan dalam menjadikan kondusivitas kerja sebagai variabel tersendiri; kurangnya integrasi antara lingkungan kerja fisik dan non-fisik untuk memahami kondisi kerja yang baik secara keseluruhan; dan beberapa teori lebih fokus pada sektor swasta, sehingga relevansinya untuk ASN belum sepenuhnya diuji. Diperlukan pengembangan kajian yang menjadikan kondusivitas kerja sebagai variabel yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisik dan non-fisik secara bersamaan.

Penelitian ini juga untuk membuktikan berbagai kesenjangan empiris terkait inkonsistensi dan ragam hasil penelitian bahwa masih minimnya penelitian yang menggunakan kondusivitas kerja, khususnya pada ASN. Sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor swasta atau instansi tertentu, sehingga generalisasi terhadap ASN masih terbatas. Selain itu, masih kurangnya penelitian yang menguji pengaruh simultan lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap kondisi kerja kondusif. Selain itu, ragam penelitian hanya fokus pada aspek kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan empiris tersebut. [Haba Ora \(2022\)](#), kondusivitas kerja merupakan kondisi psikologis dan situasional yang memungkinkan pegawai bekerja secara optimal, nyaman, dan produktif.

Penelitian ini juga memiliki landasan yuridis yang kuat dalam konteks penyelenggaraan ASN di Indonesia, antara lain amanah dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, dan peraturan lainnya. Seluruh peraturan tersebut menekankan bahwa ASN harus memiliki profesionalitas, kinerja tinggi, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja pegawai dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. [Riwu Kore dkk. \(2021\)](#) dan [Riwu Kore & Haba Ora \(2022a\)](#), penciptaan lingkungan kerja yang kondusif bukan hanya kebutuhan organisasi, tetapi juga merupakan mandate regulasi dalam sistem pemerintahan Indonesia.

Implementasi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara tidak hanya mengubah aspek administratif kepegawaian, tetapi juga menggeser paradigma pengelolaan ASN dari pendekatan berbasis prosedur menuju manajemen talenta, penguatan budaya kerja, peningkatan profesionalisme, dan pencapaian kinerja organisasi. Perubahan kebijakan tersebut menuntut setiap instansi pemerintah untuk membangun lingkungan kerja yang mampu mendukung adaptasi pegawai terhadap perubahan organisasi, inovasi pelayanan publik, serta peningkatan akuntabilitas birokrasi. Dengan demikian, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif tidak lagi dipandang sebagai faktor pendukung semata, melainkan menjadi bagian strategis dalam keberhasilan implementasi reformasi birokrasi dan kebijakan manajemen ASN di Indonesia.

Kondusivitas kerja menjadi penting terutama dalam organisasi sektor publik seperti ASN, yang memiliki karakteristik birokrasi, tekanan pelayanan publik, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi ([Riwu Kore dkk., 2022](#)). [Haba Ora dkk. \(2020\)](#), lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat berdampak pada menurunnya kinerja, rendahnya motivasi, hingga muncul konflik internal organisasi. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap kondusivitas kerja ASN secara parsial dan simultan. Secara teoritis, penelitian memperkaya kajian terkait kondusivitas kerja, dan secara praktis menjadi bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Penelitian ini juga dapat mendukung kebijakan dalam implementasi reformasi birokrasi dalam peningkatan kinerja ASN.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menempatkan lingkungan kerja sebagai determinan kepuasan kerja maupun kinerja pegawai, penelitian ini mengembangkan model yang menempatkan kondusivitas kerja sebagai outcome strategis dalam konteks implementasi reformasi birokrasi dan kebijakan manajemen ASN. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan konsep kondusivitas

kerja, tetapi juga memberikan bukti empiris yang relevan bagi implementasi kebijakan pengelolaan ASN di Indonesia.

2. METODE

Populasi penelitian ini berjumlah 31 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, penelitian ini menggunakan teknik sensus (sampel jenuh), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. Penggunaan teknik sensus dipilih untuk menghilangkan potensi kesalahan pengambilan sampel (sampling error) serta memperoleh gambaran yang utuh mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap kondusivitas kerja ASN pada organisasi yang diteliti. Dengan demikian, meskipun jumlah responden hanya 31 orang, seluruh populasi telah terwakili sehingga hasil penelitian memiliki validitas internal yang kuat dalam konteks Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. Konsekuensinya, temuan penelitian lebih diarahkan untuk memberikan pemahaman yang mendalam terhadap karakteristik organisasi yang diteliti (konteks spesifik) daripada untuk melakukan generalisasi statistik kepada seluruh instansi pemerintah.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam analisis statistik diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Sementara itu, wawancara, observasi, dan dokumentasi dilakukan sebagai teknik pendukung untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi organisasi, memverifikasi informasi yang diperoleh dari kuesioner, serta melengkapi deskripsi karakteristik lokasi penelitian. Dengan demikian, analisis kuantitatif dalam penelitian ini didasarkan pada data kuesioner, sedangkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi digunakan sebagai informasi pendukung dalam proses interpretasi hasil penelitian seperti profil lembaga dan responden.

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert interval 1-5, yaitu: 1 (sangat tidak setuju/STS), 2 (tidak setuju/TS), 3 (netral/N), 4 (setuju/S), dan 5 (sangat setuju/SS). Analisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan tahapan uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas), dan uji hipotesis (uji t dan uji F). Hasil analisis kemudian dideskripsikan.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas alat ukur yang digunakan. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan setiap butir pernyataan dalam mengukur konstruk atau variabel yang diteliti, sehingga setiap item benar-benar merepresentasikan konsep lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik, dan kondusivitas kerja. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi (r hitung) lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5%. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya.

Variabel lingkungan kerja fisik menggunakan indikator penataan ruangan kerja; penerangan; warna; sirkulasi udara; suara; kebersihan; keamanan; dan musik. Pengukuran lingkungan non-fisik menggunakan indikator pengawasan; suasana kerja; sistem pemberian imbalan;

pengembangan karir; perasaan aman; hubungan sosial; dan keadilan. Kondusivitas kerja menggunakan indikator leadership, suportif, retensi, work-life balance.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Profil Responden

Profil responden merupakan potret karakteristik tentang keadaan responden sebagai sumber analisis. Berikut ini dijelaskan profil responden penelitian seperti usia, jenis kelamin, jenjang pendidikan, dan masa kerja.

Data [Tabel 1](#) menunjukkan distribusi responden menurut kelompok umur berada di usia 41-50 tahun (41,94%), diikuti 22,58% untuk masing-masing kelompok umur 20-30 tahun dan > 50 tahun, serta kelompok umur 31-40 tahun. Profil responden kelompok umur ini didominasi usia produktif yang menggambarkan kapasitas kerja optimal secara fisik dan mental. [Fahadayna dkk. \(2025\)](#) dan [Haba Ora dkk. \(2026\)](#), usia produktif terkait erat dengan kinerja, karena individu di fase ini memiliki pengalaman dan kemampuan yang seimbang. [Marlia dkk. \(2025\)](#), dominasi kelompok usia 41-50 tahun menunjukkan organisasi didukung sumber daya manusia yang berpengalaman, berkontribusi positif terhadap efektivitas kerja dan stabilitas organisasi.

TABEL 1

Distribusi responden berdasarkan kelompok umur

No.	Kelompok Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	20-30	7	22,58
2.	31-40	4	12,90
3.	41-50	13	41,94
4.	>50	7	22,58
Jumlah		31	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Distribusi responden berdasarkan [Tabel 2](#) menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki lebih dominan daripada jenis kelamin perempuan. Perbedaan jenis kelamin dapat memengaruhi pandangan individu tentang lingkungan kerja ([Nagy, 2025](#)). Namun, penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap persepsi kerja ([Mofokeng dkk., 2025](#); [Pautu dkk., 2025](#)). Faktor situasional dan sistem organisasi lebih berpengaruh dibandingkan jenis kelamin. [Tragantzopoulou dkk. \(2025\)](#), dalam organisasi publik, pembagian tugas yang adil membuat persepsi kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan dukungan organisasi, bukan jenis kelamin. Kondusivitas kerja ditentukan oleh lingkungan yang nyaman dan suportif.

TABEL 2

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	22	70,97
2.	Perempuan	9	29,03
Jumlah		31	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Mayoritas responden memiliki jenjang pendidikan sarjana (45,16%), diikuti responden berpendidikan SMA/SMK (32,26%), diploma (12,90%), dan magister (9,68%). Data [Tabel 3](#) menunjukkan bahwa responden didominasi oleh individu dengan pendidikan menengah hingga tinggi. Secara teori, jenjang pendidikan berpengaruh terhadap kemampuan dan kompetensi individu dalam bekerja. [Haba Ora dkk. \(2026\)](#), pendidikan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai, sementara [Riwu Kore & Haba Ora \(2019\)](#), pendidikan merupakan

karakteristik individu yang memengaruhi persepsi dan perilaku kerja. Namun demikian, dalam konteks kondusivitas kerja, pengaruh tingkat pendidikan tidak selalu dominan. [Widuri dkk. \(2025\)](#), budaya dan lingkungan organisasi lebih berperan dalam membentuk kenyamanan kerja. Dengan demikian, meskipun terdapat variasi tingkat pendidikan, kondusivitas kerja lebih ditentukan oleh kondisi lingkungan kerja yang diciptakan organisasi.

TABEL 3

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Magister	3	9,68
2.	Sarjana	14	45,16
3.	Diploma	4	12,90
4.	SMA/SMK	10	32,26
Jumlah		31	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Data [Tabel 4](#) menunjukkan mayoritas responden memiliki masa kerja 1-10 tahun (51,61%), diikuti masa kerja 11-20 tahun (22,58%), > 31 tahun (19,36%), dan 21-30 tahun (6,45%). Hal ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan masa kerja relatif awal hingga menengah. Secara teoritis, masa kerja mencerminkan tingkat pengalaman yang dapat memengaruhi kemampuan individu dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja. [Riwu Kore, dkk. \(2023\)](#), pengalaman kerja berkontribusi terhadap peningkatan ketrampilan dan efektivitas kerja, sementara [Paoprasert dkk. \(2025\)](#), masa kerja memengaruhi persepsi dan sikap individu terhadap pekerjaan. Namun demikian, dalam konteks kondusivitas kerja, pengaruh masa kerja tidak selalu dominan. [Riwu Kore dkk. \(2022\)](#), budaya dan iklim organisasi lebih menentukan kenyamanan kerja dibandingkan karakteristik individu. Dengan demikian, variasi masa kerja tidak secara langsung menentukan tingkat kondusivitas kerja, melainkan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

TABEL 4

Distribusi responden berdasarkan masa kerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	1-10	16	51,61
2.	11-20	7	22,58
3.	21-30	2	6,45
4.	>31	6	19,36
Jumlah		31	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.2 Uji Instrumen (Validitas dan Reliabilitas)

Uji instrumen ini untuk mengukur valid dan reliabel variabel penelitian yang terdiri atas 8 item indikator lingkungan fisik, 7 item indikator lingkungan kerja non-fisik, dan 4 item indikator kondusivitas kerja. Hasil uji validitas instrumen penelitian ditampilkan pada [Tabel 5](#).

Uji validitas memastikan instrumen penelitian mengukur konsep yang tepat. Item dianggap valid jika memiliki korelasi signifikan dengan skor total, dengan nilai di atas 0,30 diterima ([Opoku dkk., 2022](#)). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik, dan kondusivitas kerja memiliki nilai koefisien korelasi berada di atas nilai batas minimum ($r > 0,30$). Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid.

TABEL 5

Hasil uji validitas variabel penelitian

Item	Koefisien Korelasi			Keterangan
	Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja Nonfisik	Kondusivitas Kerja	
1	0,465	0,463	0,718	Valid
2	0,427	0,394	0,429	Valid
3	0,319	0,564	0,327	Valid
4	0,314	0,567	0,554	Valid
5	0,621	0,591		Valid
6	0,621	0,474		Valid
7	0,676	0,322		Valid
8	0,445			Valid

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Uji reliabilitas dalam instrumen ini menggunakan kriteria *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* dengan nilai $> 0,60$. Secara konsep teori, reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi instrumen dalam mengukur suatu konstruk (Haba Ora, 2022). Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas menunjukkan variabel lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non-fisik, dan kondusivitas kerja $>0,60$. Dengan demikian seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

TABEL 6

Hasil uji reliabilitas variabel penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha Based On Standardized Items	Jumlah Item	Keterangan
Lingkungan kerja fisik	0,661	8	Reliabel
Lingkungan kerja nonfisik	0,662	7	Reliabel
Kondusivitas kerja	0,650	4	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.3 Uji Asumsi Klasik

3.3.1 Uji Multikolinearitas

Kriteria uji multikolinearitas adalah nilai VIF (*variance inflation factors*) > 10 dan nilai *tolerance* $< 0,10$ (Haba Ora dkk., 2020). Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki nilai *tolerance* di atas 0,1 dan VIF di bawah 10, sehingga tidak ada masalah multikolinearitas dalam model regresi.

TABEL 7

Hasil pengujian multikolinearitas variabel penelitian

No.	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Lingkungan kerja fisik	1,000	1,000	Tidak terjadi multikolinearitas
2	Lingkungan kerja nonfisik	1,000	1,000	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2018), untuk mengukur gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan cara melihat nilai signifikansi dan nilai absolut residual lebih besar dari 0,05 (Haba Ora dkk., 2020). Tabel 8 menunjukkan nilai signifikansi residual dalam uji heteroskedastisitas memenuhi kriteria.

TABEL 8

Hasil pengujian heteroskedastisitas variabel penelitian

No.	Variabel	Sig.	Keterangan
1	(Constant)	0,160	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
2	Lingkungan kerja fisik	0,370	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
3	Lingkungan kerja nonfisik	0,094	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.3.3 Uji Normalitas

Kriteria pengujian normalitas menggunakan nilai Kolmogorov-Smirnov nilai Asymp.Sig (2-tailed) lebih besar 0,05 (Opoku dkk., 2022). Tabel 9 menunjukkan seluruh variabel sesuai dengan kriteria uji normalitas.

TABEL 9

Hasil pengujian normalitas variabel penelitian

No.	Variabel	Asymp.Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	Lingkungan kerja fisik	0,200	Data berdistribusi normal
2	Lingkungan kerja nonfisik	0,067	Data berdistribusi normal
3	Kondusivitas kerja	0,137	Data berdistribusi normal

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.3.4 Uji Linearitas

Keputusan pengujian linearitas variabel penelitian apabila nilai sig.linearity kurang dari 0,05 (Opoku dkk., 2022). Data Tabel 10 memenuhi kriteria pengujian linearitas.

TABEL 10

Hasil uji linearitas variabel penelitian

No.	Variabel	Sig. Linearity	Sig. Deviation from Linearity	Keterangan
1.	Lingkungan kerja fisik	0,015	0,661	Linear
2.	Lingkungan kerja nonfisik	0,026	0,572	Linear

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS, didapatkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 12. Hasil analisis data pada Tabel 12 dapat dibuatkan model persamaan regresi linear berganda, yaitu:

$$Y=8,667+0,297X_1+0,215X_2+e$$

TABEL 11

Analisis regresi linear berganda variabel penelitian

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,667	4,319		2,007	0,055
1 Lingkungan Fisik	0,133	0,084	0,279	1,576	0,012
Lingkungan Nonfisik	0,134	0,110	0,215	1,214	0,023

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Berdasarkan persamaan regresi maka interpretasi masing-masing koefisien regresi dapat diuraikan bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel lingkungan fisik (X1) menunjukkan bahwa variabel lingkungan fisik memiliki pengaruh lebih besar daripada variabel lingkungan nonfisik (X2) terhadap lingkungan kerja kondusif.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 1,576 dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan 5% (0,05), maka keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif (Ha) dan menolak hipotesis nol (H0), dengan demikian secara parsial variabel lingkungan fisik (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel lingkungan kerja kondusif (Y).

Hasil uji statistik pada Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 1,214 dengan nilai signifikansi sebesar 0,023 lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan 5% (0,05), maka keputusannya adalah menerima hipotesis alternatif (Ha) dan menolak hipotesis nol (H0), dengan

demikian secara parsial variabel lingkungan nonfisik (X₂) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel lingkungan kerja kondusif (Y).

Uji secara simultan (pengaruh bersama-sama) dapat dilakukan dengan uji F menggunakan program SPSS, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 12, dimana hasil uji statistik berdasarkan perhitungan Anova menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 1,954 dengan nilai signifikansi sebesar 0,016 lebih kecil dari tingkat alpha yang digunakan yaitu 5% (0,05), maka kedua variabel bebas dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap lingkungan kerja kondusif (Y), artinya naik turunnya lingkungan kerja kondusif sangat ditentukan oleh naik turunnya ke-2 variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu lingkungan fisik (X₁) dan lingkungan nonfisik (X₂).

TABEL 12

Uji simultan (Uji F) variabel penelitian

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,619	2	2,809	1,954	0,016
	Residual	40,252	28	1,438		
	Total	45,871	30			

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

Hasil analisis dengan menggunakan program SPSS mendapatkan hasil R^2 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 13. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,522 yang berarti bahwa kontribusi kedua variabel bebas dalam penelitian ini yang terdiri atas lingkungan fisik dan lingkungan nonfisik terhadap variasi naik turunnya lingkungan kerja yang kondusif sebesar 52,2%, sedangkan sisanya sebesar 47,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam model penelitian ini.

TABEL 13

Koefisien determinan (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,750 ^a	,522	,560	1,199

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025

3.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan: $Y = 8,667 + 0,297X_1 + 0,215X_2 + e$, yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik (X₁) dan lingkungan kerja nonfisik (X₂) memiliki pengaruh positif terhadap kondusivitas kerja (Y). Koefisien regresi yang bernilai positif mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, akan diikuti oleh peningkatan kondusivitas kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan lingkungan kerja nonfisik. Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi dan standardized beta, di mana lingkungan fisik memberikan kontribusi yang lebih dominan dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, suhu, dan fasilitas kerja merupakan faktor utama yang secara langsung memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja pegawai.

Secara parsial, hasil uji t menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondusivitas kerja (Sig. 0,012 < 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi fisik tempat kerja, maka semakin tinggi tingkat kenyamanan dan ketenangan pegawai dalam bekerja. Temuan ini didukung oleh Nitisemito (2016) yang

menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik yang baik dapat meningkatkan semangat kerja dan mengurangi kelelahan pegawai.

Selain itu, lingkungan kerja nonfisik juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondusivitas kerja (Sig. 0,023 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa aspek nonfisik seperti hubungan kerja, komunikasi, dan kepemimpinan turut berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. [Robbins & Judge \(2022\)](#) menjelaskan bahwa lingkungan sosial dalam organisasi, termasuk interaksi antarindividu dan dukungan atasan, sangat memengaruhi kenyamanan psikologis dan perilaku kerja pegawai.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kondusivitas kerja (Sig. 0,016 < 0,05). Hal ini berarti bahwa kondusivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil interaksi antara kondisi fisik dan nonfisik lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat pandangan [Schein \(2014\)](#) yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang efektif terbentuk dari kombinasi faktor struktural dan sosial dalam organisasi.

Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,522 menunjukkan bahwa sebesar 52,2% variasi kondusivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Sementara itu, sisanya sebesar 47,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan beban kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Gary Dessler yang menyatakan bahwa kinerja dan kondisi kerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat multidimensional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kondusivitas kerja ASN dapat dilakukan melalui perbaikan lingkungan kerja secara menyeluruh, baik dari aspek fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja fisik memberikan pengaruh yang lebih dominan, namun lingkungan nonfisik tetap menjadi faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis, dan produktif.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kondusivitas kerja ASN, baik secara parsial maupun simultan. Lingkungan kerja fisik terbukti menjadi faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi kondusivitas kerja. Selain itu, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 52,2% variasi kondusivitas kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa instansi pemerintah perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kondusif melalui perbaikan aspek fisik, seperti penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pencahayaan, dan kenyamanan ruang kerja. Di sisi lain, aspek nonfisik juga perlu diperkuat melalui peningkatan kualitas komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, serta kepemimpinan yang suportif. Upaya tersebut perlu dilakukan secara terpadu dan berkelanjutan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, produktif, dan mendukung kinerja ASN secara optimal.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dapat dilaksanakan atas dukungan surveyor PT. Rumah Pintar AYHO Nusa Tenggara Timur. Atas dukungannya disampaikan terima kasih.

Informasi Pendanaan

Penulis menyatakan tidak ada sumber pendanaan yang terlibat.

Kontribusi Penulis (CRediT)

F Haba Ora: Penulisan - Naskah asli, Penyelidikan, Administrasi Proyek, Konseptualisasi.

YL Henuk: Penulisan - Peninjauan & Penyuntingan, Validasi.

MH Riwu Kore: Visualisasi, Analisis Formal, Penulisan - Metodologi.

JR Riwu Kore: Penulisan - Peninjauan & Penyuntingan Writing - Review & Editing

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

ORCID

F Haba Ora  0009-0003-5118-222X

YL Henuk  0000-0003-3167-3868

MH Riwu Kore  0009-0008-9254-4115

JR Riwu Kore  0000-0001-8489-5021

REFERENSI

- Asrul, L. O. M., Utomo, K. W., & Ubud, S. (2025). The effect of work life balance and work environment on job satisfaction with motivation as an intervening variable at PT PLN Indonesia Power UBP Barru. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(11), 13662-13681. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i11.52313>
- Cordova, M. M., & Pantao, J. G. (2025). Analyzing the Post-Pandemic Working Conditions and Behavioral Adjustment of Teachers in IPED Schools using Theory of Work Adjustment. *International Journal of Education and Emerging Practices*, 1(2), 16-41. <https://doi.org/10.63236/injeep.1.2.2>
- Fahadayna, A. C., Widodo, A. S., Adila, I., Brata, A. H., & Panjaitan, M. A. P. (2025). The stage of adolescence transition: analysing the competitiveness and employability of Generation Z in Indonesia. *International Journal of Adolescence and Youth*, 30(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/02673843.2025.2458709>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 25* (9th Ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haba Ora, F, Fuah, A. M., Abdullah, L., Priyanto, R., Yani, A., & Purwanto, B. P. (2020). Importance-Performance Analysis toward productivity of Bali cattle based on agroecosystem in Timor Island. *Journal of Animal and Veterinary Advances*, 19(5), 57-66. <https://doi.org/10.36478/javaa.2020.57.66>
- Haba Ora, F, Riwu Kore, J. R., Manafe, H., Susanto, Y., & Yustini, T. (2020). Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi di Pemerintah Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 11(2), 229-242. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v11i2.1556>
- Haba Ora, F, Riwu Kore, J. R., & Yustini, T. (2021). Analisis deskriptif tentang tampilan kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(1), 31-41. <https://doi.org/10.36982/jjegmk.v12i1.1123>

- Haba Ora, Fellyanus. (2022). *Evaluasi kinerja pegawai berdasarkan iklim pandemi Covid-19, kompetensi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, pengembangan karir, komitmen organisasi dan disiplin di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang*. Universitas Indo Global Mandiri.
- Haba Ora, Fellyanus, Riwu Kore, M. H., & Riwu Kore, J. R. (2026). Dilemma of Artificial Intelligence Adoption in Educational Settings. *CITA INSIGHT: Journal of Counseling and Educational Dynamic*, 1(1), 14-32. <https://journal.citacendekia.com/cijced/article/view/1>
- Hermorningsih, A., & Wiyoto, V. (2025). The effects of work environment, work discipline, and work motivation on employee performance. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3), 3043-3055. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i3.50935>
- López-Cabarcos, Á. M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., & Games, D. (2025). An exploratory study on effective leadership and change management in the transformation of Indonesian public universities towards world-class university status. *Sustainability*, 17(3), 1300. <https://doi.org/10.3390/su17031300>
- Marnisah, L., Hasbiyallah, Riwu Kore, J. R., Haba Ora, F., & Maris, H. (2021). Analysis of career development, leadership style, and emotional intelligence on the work achievement of employees of PT. BNI (Persero) Tbk Palembang Branch. In Y. UZUN (Ed.), *3rd International Gobeklitepe Social and Humanities Congress* (pp. 257-272). IKSAD Global Publications. <https://doi.org/10.1159/000478491>
- Marnisah, Luis, & Riwu Kore, J. R. (2024). *Pilar manajemen SDM (teori, filosofi dan implementasi)*. Deepublish Press.
- Marnisah, Luis, Riwu Kore, J. R., & Wadud, M. (2023). *Hubungan industrial dan kompensasi: Konsep, filosofi dan implementasi* (T. Yustini (ed.); 1st ed.). Deepublish Press.
- Mofokeng, T. J., Amoa-Gyarteng, K., & Dhliwayo, S. (2025). Demographic influences on employee perceptions: Performance management, motivation, and career advancement. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480242>
- Nagy, N. G. (2025). Gender differences in environmental attitudes: An analysis using the NEP Scale. *Gender Issues*, 42(5), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12147-024-09349-1>
- Nitisemito. (2016). *Manajemen personalia manajemen sumber daya manusia* (3rd Ed.). Ghalia Indonesia Press.
- Opoku, A., Olanipekun, A., Sutrisna, M., & Ahmed, V. (2022). *Validity and reliability in built environment research: A selection of case studies*. CRC Press.
- Paoprasert, N., Phusavat, K., Rodchom, P., Kanchana, R., & Majava, J. (2025). Development of learning conditions for workplace learning: Case study in one education technology startup in Thailand. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100347. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100347>
- Pautu, A., Petracovschi, S., & Domokos, M. (2025). The impact of gender stereotypes on physical education lessons: a pilot study regarding the qualitative analysis of teachers' perceptions. *Frontiers in Psychology*, 16(4), 1575686. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1575686>

- Riwu Kore, J R, & Haba Ora, F. (2019). Expenditure display of education cost on households in Kota Kupang and the policy of masterplan. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(7), 93-99. <https://www.ijisrt.com/expenditure-display-of-education-cost-on-households-in-kota-kupang-and-the-policy-of-masterplan%0A>
- Riwu Kore, J R, & Haba Ora, F. (2022a). Pelatihan penyusunan dimensi-indikator kinerja pegawai di Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat Pemerintah Kota Kupang. *Lumbung Inovasi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(3), 341-351. <https://doi.org/10.36312/linov.v7i3.844>
- Riwu Kore, J R, & Haba Ora, F. (2022b). New dimensions and indicators in performance measurement. *Asia for Earth-2022: 2nd International Conference on Education, Management and Social Science*, 350.
- Riwu Kore, J R, Haba Ora, F., & Marnisah, L. (2022). Relationship between the pandemic climate of Covid-19 and leadership style on the employees performance of the Secretariat Regional on Kupang City Government. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(1), 181-193. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i1.1175>
- Riwu Kore, J R, Haba Ora, F., & Terttiaavini. (2022). Good governance dalam mengukur kinerja lembaga negara (Review). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i1.1974>
- Riwu Kore, J R, Marnisah, L., & Haba Ora, F. (2022). Perceptions of the state civil apparatus about the work environment in supporting the performance to the National Unity and Political Body of Kota Kupang in Indonesia. *Jurnal Mantik: Manajemen, Teknologi Informatika Dan Komunikasi*, 5(46), 2314-2324. <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2392>
- Riwu Kore, J R, Susanto, Y., Haba Ora, F., & Manafe, H. (2021). Perception Analysis About Public Street Lighting In The Kota Kupang Nusa Tenggara Timur Province Indonesia. *Perspektif*, 10(1), 57-64. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v10i1.4018>
- Riwu Kore, J R, Susanto, Y., Haba Ora, F., Pancasila, I., & Zubaidah, R. A. (2021). How loan distribution and credit troubled in fostered partners can be Done? Case study: CSR fund from PT. Bukit Asam Tbk. Tanjung Enim, South Sumatra, Indonesia. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6(1), 109-123. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v6i1.2638>
- Riwu Kore, J R, Susanto, Y., Walyusman, Riance, A., Zubaidah, R. A., & Haba Ora, F. (2021). Analysis of Employee Performance Based on Competence and Work Climate in Lubuklinggau Barat I District at Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research*, 7(71), 7-14. <https://doi.org/10.32861/jssr.71.7.14>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Riwu Kore, F. R., & Haba Ora, F. (2023). Prediktor budaya organisasi di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Kupang (Predictors of organizational culture in the office of the Badan Kesatuan Bangsa and Politik of Kupang City). *Jurnal Sainifik: Multi Science Journal*, 21(2), 57-66. <https://doi.org/10.58222/js.v21i2.153>
- Riwu Kore, Jefirstson R, Yustini, T., & Haba Ora, F. (2022). *Manajemen Strategis Lanjutan* (1st ed.). Deepublish Press.
- Riwu Kore, Jefirstson R, Yustini, T., & Haba Ora, F. (2023). Mengukur kinerja pegawai pemerintahan di masa krisis : Konstruksi instrumen kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Kupang saat masa pandemi Covid-19. *Jurnal Kawistara : The Journal of Social Sciences and Humanities*, 13(3), 420-438. <https://doi.org/10.22146/kawistara.73481>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2014). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed). Jossey-Bass / A Willey Imprint. <http://www.magonlinelibrary.com/doi/10.12968/indn.2006.1.4.73618>

- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. PT. Refika Aditama.
- Susanto, Y., Riwu Kore, J. R., Afrianti, I., & Haba Ora, F. (2021). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan. *Jurnal Pendidikan*, 30(2), 143-152. <https://doi.org/10.32585/jp.v30i2.1578>
- Tragantzopoulou, P., Kourantzinou, K., Rizou, E., & Tragantzopoulou, A. (2025). Leadership, gender, and organizational change: Voices of women leaders in Greece. *Administrative Sciences*, 15(11), 445. <https://doi.org/10.3390/admsci15110445>
- Widuri, V. B., Widjanarko, G. P., & Batu, K. L. (2025). The influence of organizational culture and work environment on employee loyalty. *Economic and Business Horizon*, 4(3), 489-500. <https://doi.org/10.54518/ebh.4.3.2025.693>

KUTIP ARTIKEL INI

Haba Ora, F., Henuk, Y.L., Riwu Kore, M.H., & Riwu Kore, J R. (2026). "Lingkungan kerja fisik dan non-fisik sebagai prediktor kondusivitas kerja", *CITA HUMANITY: Journal of Social Humanities and Community Development* 1(1), 38-51. <https://journal.citacendekia.com/humanity/article/view/12>

This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). This license enables reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator.



cita
humanity

Copyright © 2026. The Author(s). Published by CV Cita Cendekia
E-ISSN 0000 0000 P-ISSN 0000 0000