

PERAN INTERVENING KEPUASAN KERJA PADA KOMITMEN AFEKTIF

Faiz Wira Atma¹; Nunik Kusnilawati²; Yuli Budiati³

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang^{1,2,3}

Email : wira.faiz.fwa@gmail.com¹; nunikkusnilawati@usm.ac.id²;
yulibudiati@usm.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen afektif, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian dilakukan pada 84 karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara menggunakan metode kuantitatif dan analisis PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan motivasi kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif karyawan. Kedua variabel tersebut juga terbukti berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif. Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa dukungan organisasi akan dibalas karyawan melalui komitmen yang lebih kuat. Penelitian ini menegaskan pentingnya membangun budaya kerja positif dan meningkatkan motivasi untuk mendukung retensi serta loyalitas karyawan.

Kata Kunci : Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Komitmen Afektif; Social Exchange Theory

ABSTRACT

This study examines how the work environment and work motivation influence employees' affective commitment, with job satisfaction acting as a mediating factor. Using a quantitative approach and Partial Least Squares (PLS) analysis, data were collected from 84 employees of PT Multidaya Teknologi Nusantara. The results show that a supportive work environment and strong motivation significantly increase job satisfaction, which in turn enhances affective commitment. Both variables also demonstrate a direct effect on affective commitment. These findings align with Social Exchange Theory, indicating that organizational support encourages employees to reciprocate with stronger emotional attachment. The study highlights the need for a positive work culture and effective motivational strategies to strengthen employee retention and loyalty.

Keywords : Job Training; Work Discipline; Intrinsic Motivation; Performance Of Permanent Lecturers

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah penggerak utama organisasi yang menentukan kinerja dan keberhasilan yang berfungsi sebagai asset dalam menentukan keberhasilan seperti halnya Karyawan merupakan elemen yang senantiasa terkait erat dari sumber daya manusia dalam organisasi mulai dari isu kesehatan dan keselamatan kerja, terutama saat berinteraksi langsung dengan peralatan dan mesin yang mendukung proses produksi (Dian, 2024).

Pada pertengahan 2024, perusahaan melakukan review organisasi dan mengubah strategi bisnis dari akuisisi pelanggan offline ke arah digitalisasi, sehingga kebutuhan tenaga kerja lapangan berkurang. Manajemen kemudian melakukan penggabungan divisi dan pengurangan karyawan dalam tiga tahap (Juli–September). Perubahan ini menimbulkan

kecemasan di kalangan karyawan karena khawatir posisinya tidak lagi dibutuhkan, bahkan sebagian mengajukan pengunduran diri, meski ada pula yang tetap bertahan dan berkomitmen. Kondisi ini menunjukkan pentingnya perhatian perusahaan terhadap karyawan sebagai aset utama, karena Komitmen afektif berperan besar dalam membangun loyalitas dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan, untuk mencapai tujuan organisasi (Fahrizal & Utama, 2017).

Tren layoff meningkat signifikan dari 5% pada 2023 menjadi 15% pada 2024, yang menimbulkan tantangan dalam mempertahankan talenta terbaik dan berpotensi mengganggu stabilitas serta kinerja perusahaan. Tingginya layoff tidak hanya menambah biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menurunkan moral serta motivasi karyawan yang bertahan. Dalam konteks ini, komitmen karyawan menjadi faktor kunci, karena mencerminkan loyalitas, dedikasi, serta kesediaan mereka untuk berinvestasi demi kemajuan organisasi. Komitmen yang tinggi ditunjukkan melalui inisiatif kerja, dukungan penuh terhadap tujuan perusahaan, dan keinginan kuat untuk terus berkontribusi (Riris, 2020)

Komitmen yang kuat dapat mengurangi kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku negatif di tempat kerja seperti membolos, terlambat, melewati tenggat waktu, atau melanggar aturan perusahaan (Damrus & Sihalohe, 2018). Sebaliknya, rendahnya komitmen sering memicu perilaku negatif akibat hilangnya rasa tanggungjawab dan keinginan yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi (Apriliana, 2021). Sayangnya, banyak perusahaan lebih fokus pada kepentingan internal sehingga mengabaikan kebutuhan karyawan. Hal ini menyebabkan penurunan komitmen yang ditandai dengan kurang motivasi, sering melakukan kesalahan, hingga munculnya turnover intention. Komitmen karyawan dapat tumbuh ketika mereka berada dalam lingkungan kerja yang baik (Zahira, 2023).

Menurut Suhardi (2018), setiap perusahaan perlu memahami faktor-faktor lingkungan yang berdampak pada aktivitasnya, baik secara eksplisit maupun implisit. Wahyudi & Salam (2020) menambahkan lingkungan kerja mencakup aspek fisik serta non-fisik, seperti ketersediaan sarana kerja yang memadai serta interaksi antarpegawai yang harmonis, serta kebijakan manajemen yang transparan. Lingkungan kondisi kerja yang kondusif dan mendukung memiliki keterkaitan erat dengan perilaku karyawan, sehingga dapat mendorong meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi (Clarissa Daslim, 2022).

Terdapat berbagai faktor yang dapat menentukan tingkat komitmen afektif. Berdasarkan temuan penelitian Bettawinda (2022) serta Saputri dan Susanti (2023), faktor lingkungan dan motivasi kerja diketahui pengaruh dalam pembentukan komitmen afektif karyawan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya inkonsistensi pada lingkungan dan motivasi kerja terhadap komitmen afektif. Sunaryo (2024) serta Saputri & Susanti (2023) menemukan hasil motivasi kerja berpengaruh pada komitmen afektif. Namun, Purnama (2019) serta Kurniawan

(2022) menyatakan sebaliknya, bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh. Demikian pula, penelitian mengenai lingkungan kerja juga menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan temuan ini menimbulkan *research gap* yang perlu dikaji lebih mendalam untuk memahami unsur-unsur yang berperan dalam membentuk komitmen afektif.

Inkonsistensi studi sebelumnya yang membahas hubungan baik lingkungan kerja serta motivasi kerja dengan komitmen afektif menunjukkan bahwa masih banyak yang perlu dipelajari dan dijelajahi sesuai pada table.

Hasil Penelitian ini menelaah hubungan antara lingkungan dan motivasi kerja pada komitmen afektif merupakan pengembangan dari studi sebelumnya, dimasukkan variabel kepuasan kerja perantara variabel intervening, maka hal ini didasarkan dalam hasil penelitian Kurniawan (2022) mengungkap lingkungan kerja terdapat pengaruh positif serta signifikan pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja, penelitian ini bermaksud memperluas kajian tersebut menggunakan objek dan sampel yang berbeda agar dapat memperkuat bukti empiris yang telah ada.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antarindividu didasarkan pada pertimbangan untung dan rugi. Dalam hubungan sosial, setiap individu berusaha memperoleh manfaat maksimal dengan pengorbanan seminimal mungkin. Menurut Thibaut dan Kelley (1959) pada (Sidharta, 2020), individu cenderung membuat keputusan berdasarkan pengalaman masa lalu dan alternatif yang tersedia, serta mengevaluasi apakah suatu hubungan layak dipertahankan berdasarkan perbandingan antara ganjaran (*reward*), biaya (*cost*), dan hasil (*outcome*).

Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan pendorong yang menstimulasi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Motivasi yang positif menciptakan semangat serta kebahagiaan dalam bekerja, sehingga berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Faizah & Apriliya, 2024). Robbins dan Rivai dalam Alliah (2024) menegaskan bahwa motivasi suatu kesediaan mengerahkan upaya lebih baik demi mencapai target organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan individu. Dengan demikian, motivasi yang tinggi mampu meningkatkan komitmen organisasi.

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu disekitar tempat kerja yang mempengaruhi individu dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan (Khaeruman, 2021). Suprihatmi menyatakan bahwa lingkungan kerja Adalah segala sesuatu disekitar tempat kerja yang mempengaruhi individu dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan (Khaeruman,

2021).

Komitmen afektif

Komitment afektif adalah ikatan emosional mendalam antara karyawan dan organisasi yang terwujud dari rasa senang, bangga, serta kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab. Komitmen yang tinggi mendorong partisipasi aktif, meningkatkan produktivitas, kinerja optimal, dan berdampak positif pada hasil evaluasi organisasi. Selain itu, komitmen juga menciptakan loyalitas, mengurangi turnover, serta memperkuat hubungan timbal balik yang harmonis (Rahmawati, 2021).

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat dimaknai sebagai kondisi emosional positif, yang menggambarkan perasaan senang dan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dijalankan, dipengaruhi oleh keseimbangan antara balas jasa finansial maupun nonfinansial. Meski tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja tetap merupakan faktor penting untuk menekan turnover pada karyawan. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan justru memiliki pengaruh lebih besar dalam menimbulkan ketidakpuasan, tekanan emosional, serta mendorong munculnya kehendak untuk meninggalkan organisasi (Marnis, 2008). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018).

Penelitian ini mengajukan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial yang menekankan prinsip timbal balik dalam hubungan karyawan dan organisasi. Lingkungan kerja mendukung, disertai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi, dapat menciptakan suasana positif yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dipandang sebagai bentuk imbalan dari organisasi. Jika imbalan tersebut dirasakan adil dan memuaskan, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif. Dengan demikian kepuasan kerja berperan pada kondisi emosional positif yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan, tetapi juga menekan niat agar keluar dari organisasi. Pertukaran yang adil menjadi kunci dalam memperkuat Komitmen afektif pada mekanisme kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Tipe Penelitian

Tipe penelitian termasuk golongan dalam penjelasan, yaitu penelitian pada tujuan untuk menguraikan keterkaitan maupun dampak antara beberapa variabel. dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan kausal (Sugiyono, 2022).

Jenis dan Sumber Data

Pada studi tersebut menjelaskan dalam jenis data primer dan sekunder yang diperoleh langsung oleh pengumpul data kuesioner yang di berikan kepada karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara mencakup variabel seperti komitmen afektif, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung pada pihak eksternal atau dokumen untuk mendukung data primer mengenai informasi karyawan.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek memiliki jumlah serta karakteristik tertentu sesuai dan ditentukan oleh peneliti sebagai ruang lingkup penelitian untuk dikaji dan dijadikan dasar penarikan kesimpulan. (Sugiyono, 2023). Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan terdaftar aktif bekerja pada PT Multidaya Teknologi Nusantara karyawan untuk status *employee* yang berjumlah 516 berdasarkan database karyawan. PT Multidaya Teknologi Nusantara terdiri dari lima departemen yaitu *function*, *commercial*, *supply chain management*, *product*, dan *tech & data*.

Sampel

Sampel bagian tertentu dari sebagian populasi yang memiliki ciri-ciri serupa pada keseluruhan dan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian. Apabila populasi terlalu besar sehingga peneliti terkendala waktu, tenaga, dan biaya, maka digunakan sampel yang representatif. Jika sampel tidak representatif, hasil penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi populasi secara tepat (Sugiyono, 2023). Sampel merupakan sekelompok elemen dari populasi yang dijadikan perwakilan untuk menggambarkan seluruh populasi serta penelitian menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *accidental sampling*, karena dianggap paling sesuai dengan kondisi di PT Multidaya Teknologi Nusantara yang memiliki jumlah karyawan besar, tersebar di berbagai divisi, serta keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin Dengan populasi $N=516$ dan tingkat kesalahan 10%, diperoleh hasil 84 responden sebagai sampel penelitian.

Teknik Analisis Data

Metode analisis data diterapkan dalam penelitian ini yaitu teknik yang sering digunakan untuk mengolah, menafsirkan, dan menarik simpulan dari kumpulan data yang telah diperoleh sesuai dengan tujuan dari penelitian.

Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian menerapkan analisis *partial least square*. Metode dipilih karena melibatkan 2 variabel independen (lingkungan kerja dan motivasi kerja), 1 variabel mediasi (kepuasan kerja), serta 1 variabel dependen (komitmen afektif). *Partial least square* digunakan mengevaluasi atau menganalisis pengaruh variabel independen pada variabel dependen di mediasi oleh variabel

intervening. Peneliti menggunakan PLS *predict* dan PLS-SEM untuk mengolah data.

Hasil Dan Pembahasan Analisis Data

Deskripsi Responden

Uraian tersebut memberikan gambaran karakteristik peserta penelitian dalam membahas pengaruh lingkungan dan motivasi kerja pada komitmen afektif dan kepuasan kerja sebagai variabel perantara terhadap PT Multidaya Teknologi Nusantara. Uraian ini bertujuan untuk meliha distribusi responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta lama masa kerja.

Profil Umur Responden

Data tentang umur menunjukkan terdapat sebagian besar responden berumur 29 – 31 tahun terdapat 22 orang (26,2%). Karyawan berumur 29 – 31 tahun sudah memiliki kemandirian menjalankan pekerjaan dan fokus pada tugasnya di PT Multidaya Teknologi Nusantara.

Profil Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin diperlihatkan bahwa karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara sebagian besar adalah berjenis kelamin pria berdasarkan dari jumlah responden sebanyak 72 orang (85,7%). Sedangkan untuk jumlah responden wanita jumlahnya lebih sedikit sebanyak 12 orang (14,2%) Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan cenderung merekrut lebih banyak karyawan laki-laki karena dianggap memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan operasional di berbagai bidang pekerjaan serta mampu beradaptasi dalam rotasi tugas.

Profil Pendidikan Responden

Jenjang pendidikan terakhir bahwa sebagian besar yang telah diselesaikan responden memperlihatkan sebanyak 60 orang (71,4%) berpendidikan S1. Hal ini disebabkan untuk lebih mendukung kompetensi dalam menjalankan tugas dengan Pendidikan terakhir S1.

Profil Masa Bekerja Responden

Berdasarkan masa bekerja bahwa responden yang telah bekerja 3 – 4 tahun menunjukkan sebanyak 40 orang (47,6%), sehingga termasuk cukup bekerja lama di PT Multidaya Teknologi Nusantara dan sudah mendapatkan pengalaman kerja. Hal ini dapat dikatakan perusahaan membutuhkan karyawan yang masih muda dan berpengalaman dalam pekerjaan.

Deskripsi Variabel

Uraian hasil penelitian digunakan untuk menganalisis pandangan atau persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, berikut motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen afektif. Analisis yang digunakan adalah skoring yang digunakan pada penelitian ini rentang minimum 1 dan maksimum 5.

Tanggapan Terhadap Variabel Lingkungan Kerja

Hasil yang didapatkan menunjukkan indeks lingkungan kerja sebesar 66,63% (kategori sedang), menandakan karyawan nyaman dengan kondisi fisik, fasilitas dan hubungan kerja. Indikator tertinggi adalah hubungan dengan rekan dan atasan (66,6%), diikuti penghargaan atas kontribusi (66,4%). Masukan responden menekankan pentingnya survei kebutuhan karyawan, fasilitas kerja yang memadai, komunikasi rutin, serta program kesejahteraan untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja.

Tanggapan Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori sedang dengan indeks 67,06%. Indikator tertinggi adalah kendali atas tindakan/keputusan serta keterampilan dan pengetahuan (67,4%), sedangkan terendah adalah merasa diterima dan dihargai (66,4%). Masukan responden menekankan pentingnya apresiasi kinerja, pelatihan, lingkungan kerja positif, budaya work-life balance, serta cuti dan beban kerja yang proporsional.

Tanggapan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan berada pada kategori sedang dengan indeks 67,1%. Indikator tertinggi adalah gaya kepemimpinan atasan (67,8%), sedangkan terendah benefit yang diterima (66,2%). Responden menyarankan peningkatan kepuasan kerja melalui apresiasi kinerja, sistem reward adil, cuti memadai, lingkungan kerja inklusif, serta pelatihan dan dukungan karier.

Tanggapan Terhadap Variabel Komitmen Afektif

Komitmen afektif tergolong sedang dengan indeks 66,3%. Indikator tertinggi adalah dukungan dan komunikasi atasan/rekan kerja (84,6%). Peningkatan komitmen dapat dilakukan melalui apresiasi, insentif, pelatihan, dukungan karier, pelibatan keputusan, komunikasi visi-misi, serta fasilitas kesejahteraan dan kesehatan mental.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Data dianalisa menggunakan PLS-SEM sehingga untuk pengujian validitas dan reliabilitas yang digunakan adalah model (*measurement model*) atau sering menyebutnya *outer model* selanjutnya:

1. Uji Validitas

Uji validitas diterapkan dalam memastikan valid ataupun gagal indikator menggunakan uji *convergent*, *average variance extracted* Berikut hasil pengujian :

a. Validitas *Convergent*

Pengujian *convergent validity* menggunakan nilai *outer loading* ataupun *loading factor* serta angka *average variance extracted*.

1) Outer Loading

Seluruh indikator variabel kepuasan, lingkungan, motivasi kerja, dan komitmen afektif memiliki jumlah nilai outer loading lebih 0,50, bahkan sebagian besar di atas 0,70. Dengan

membuktikan bahwa indikator tersebut valid secara konvergen dan layak digunakan dalam merepresentasikan variabel laten untuk analisis lebih lanjut.

2) Uji *Average Variance Extracted*

Hasil nilai *Average Variance Extracted* variabel kepuasan, lingkungan, motivasi kerja, dan komitmen afektif lebih dari 0,50 sehingga bisa dinyatakan bahwa setiap variabel sudah dinyatakan validitas dengan baik.

b. Uji Validitas *Diskriminan*

Berdasarkan hasil analisis cross loading, setiap indikator menunjukkan nilai korelasi tertinggi kepada konstruk yang diwakilinya dibandingkan pada konstruk lainnya. Hal tersebut membuktikan seluruh indikator memenuhi kriteria *discriminant validity* baik.

2. Uji Reliabilitas

Hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dari variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan Komitmen afektif lebih besar dari 0,70 maka indikator dari masing – masing variabel dinyatakan reliabel.

Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Analisis penelitian tersebut menggunakan skema model *Partial Least Square* dan untuk menganalisa hubungan antar variabel menggunakan skema *Inner Model* dan evaluasi model pengukuran atau inner model dalam uji evaluasi model, *path coefficients*, uji model dan uji hipotesis.

1. Uji Evaluasi Model

Uji evaluasi model terdiri dari R-Square, Effect Size f^2 , Q^2 *Predictive relevance*, *Multicollinearity*. Hasil dari uji evaluasi model sebagai berikut :

a. Hasil *R-Square*

Hasil Adjusted R Square menunjukkan bahwa lingkungan dan motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (62,6%), sedangkan lingkungan, motivasi, dan kepuasan kerja menjelaskan komitmen afektif sebesar 57,4%. Hal ini membuktikan model memiliki daya jelaskan yang baik dengan pengaruh moderat. Faktor lain seperti work life balance, pengembangan karier, budaya organisasi, masa kerja, beban kerja, gaya kepemimpinan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta kualitas kehidupan kerja juga terbukti berperan penting dalam membentuk komitmen afektif dan kepuasan kerja menurut berbagai penelitian sebelumnya.

b. Hasil *Effect Size f^2*

Pada lingkungan kerja berpengaruh menengah pada kepuasan kerja (0,672), sedangkan motivasi kerja memberikan pengaruh paling kuat pada kepuasan kerja (0,910). Kepuasan kerja berpengaruh menengah pada komitmen afektif (0,264), lingkungan kerja juga

berpengaruh menengah (0,173), dan motivasi kerja meskipun paling rendah tetap berpengaruh menengah (0,064). Hal ini menegaskan bahwa seluruh variabel memiliki kontribusi signifikan, dengan motivasi kerja menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja yang pada akhirnya memengaruhi Komitmen afektif.

c. Hasil Q^2 *Predictive Relevance*

Nilai Q^2 untuk kepuasan kerja (0,438) dan Komitmen afektif (0,403) keduanya berada di atas 0,35 sehingga model yang kuat dimiliki *predictive relevance*. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu memprediksi variabel endogen dengan baik, serta memiliki daya prediksi yang tinggi untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

d. Hasil Uji Multikolinearitas

Nilai VIF pada setiap variabel menunjukkan angka dibawah dari 10 maupun 5, maka disimpulkan bahwa tidak terdapat hasil multikolinearitas antar variabel yang digunakan pada penelitian ini.

1. *Path Coefficients*

Hasil analisis menunjukkan lingkungan kerja (0,502) motivasi kerja (0,585) terhadap kepuasan kerja terpengaruh positif, yang berarti, semakin tinggi motivasi kerja semakin baik lingkungan kerja sehingga kepuasan kerja bisa didapatkan oleh karyawan juga akan meningkat. Selanjutnya, kepuasan kerja (0,548), lingkungan kerja (0,095), dan motivasi kerja (0,229) berpengaruh positif pada komitmen afektif. Artinya, semakin meningkat ketiga faktor tersebut, maka tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi juga akan semakin meningkat.

2. Uji Hipotesis

a. Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil t statistik lingkungan kerja terhadap kepuasan sebesar 8,963 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat dinyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja, diterima.

b. Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil t statistik motivasi kerja terhadap kepuasan sebesar 10,825 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dinyatakan motivasi kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja, diterima.

c. Kepuasan kerja terhadap komitmen afektif

Hasil t statistik kepuasan kerja terhadap Komitmen afektif sebesar 4,623 lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H_{a3} yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen afektif, diterima.

d. Lingkungan kerja terhadap komitmen afektif

Hasil t statistik lingkungan kerja terhadap komitmen afektif 1,072 lebih besar dari 1,96 dan p

values 0,036 lebih kecil dari 0,05, maka Ha4 dinyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif, diterima.

e. Motivasi kerja kepada komitmen afektif

Hasil *t* statistik motivasi kerja terhadap komitmen afektif sebesar 2,294 lebih besar dari 1,96 dan *p values* sebesar 0,022 lebih kecil dari 0,05, maka Ha5 dinyatakan motivasi kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif, diterima.

3. Pengaruh Total dan Pengaruh Tidak Langsung

Temuan penelitian memperlihatkan baik pengaruh keseluruhan maupun pengaruh mediasi dari lingkungan kerja dan motivasi pada komitmen afektif melalui variabel kepuasan kerja, merupakan *variable intervening* dapat dianalisa yaitu :

- a. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan pada komitmen afektif di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*. Hasil uji menunjukkan nilai *t*-statistik 3,938 ($> 1,96$) dan *p*-value 0,000 ($< 0,015$), total pengaruh sebesar 0,370. Temuan mendukung hipotesis Ha6 bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif di mana kepuasan kerja berperan sebagai variabel *intervening*.
- b. Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja variabel mediasi. Hasil uji menunjukkan nilai *t*-statistik sebesar 3,694 ($> 1,96$) dan *p*-value 0,000 ($< 0,015$), total pengaruh sebesar 0,550. Temuan ini mendukung hipotesis Ha7 bahwa motivasi kerja berpengaruh positif pada komitmen afektif dengan kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara baik fisik ataupun nonfisik, terbukti memiliki fungsi yang penting untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Lingkungan yang kondusif ditandai dengan fasilitas memadai, suasana harmonis, hubungan kerja yang baik, serta fleksibilitas dan budaya positif mampu menciptakan rasa nyaman, aman, dan dihargai bagi karyawan. Dimana akan berdampak pada meningkatnya motivasi, kepuasan, dan komitmen pada organisasi. Temuan ini pada penelitian sebelumnya yang konsisten dimana menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja memberikan pengaruh langsung dalam produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara terbukti memiliki peran signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Motivasi yang kuat merupakan bentuk intrinsik (tantangan, kesenangan, dan peluang berkembang) maupun ekstrinsik (bonus, gaji, promosi, dan penghargaan), mendorong karyawan lebih bersemangat, merasa dihargai, dan puas

dalam bekerja. Dukungan perusahaan melalui sistem reward, budaya kerja positif, serta kesempatan pengembangan diri menjadi faktor kunci yang memperkuat motivasi serta dampak kepuasan hingga kinerja karyawan. Hasil tersebut konsisten dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Kepuasan kerja pada karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen afektif. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta keseimbangan kehidupan kerja-pribadi lebih loyal, termotivasi memiliki rasa kepemilikan yang tinggi kepada perusahaan. Perusahaan yang mampu menciptakan budaya kerja positif, memberikan penghargaan yang adil, dan memperhatikan kebutuhan karyawan akan lebih mudah mempertahankan SDM yang berkomitmen. Hasil penelitian sejalan pada studi sebelumnya menegaskan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada komitmen afektif, dimana karyawan puas akan merasa bangga, nyaman, dan berupaya maksimal untuk mendukung tujuan perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Lingkungan kepada pegawai PT Multidaya Teknologi Nusantara terbukti berpengaruh signifikan pada komitmen afektif. Kondisi kerja yang aman, nyaman, suportif, serta didukung fasilitas memadai dan hubungan yang harmonis mampu meningkatkan loyalitas serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Lingkungan kerja yang positif mendorong motivasi, kepuasan, dan dedikasi karyawan, sehingga dapat pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Motivasi kerja pada karyawan PT Multidaya Teknologi Nusantara baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Karyawan yang memperoleh penghargaan, insentif, kesempatan berkembang, dan pengakuan merasa lebih dihargai sehingga termotivasi untuk bekerja optimal, loyal, dan berdedikasi terhadap perusahaan. Selain itu, motivasi juga memperkuat rasa tanggung jawab karyawan demi mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Lingkungan kerja terlihat, baik dari aspek fisik maupun psikologis, terbukti berpengaruh signifikan pada komitmen afektif kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Suasana kerja aman, nyaman, serta didukung hubungan positif antar rekan kerja dan atasan mampu meningkatkan kepuasan karyawan. Pada akhirnya, kepuasan tersebut memperkuat komitmen afektif berupa loyalitas, rasa memiliki, dan kontribusi kepada perusahaan. Hasil tersebut sejalan pada penelitian (Kurniawan, 2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja

memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Dengan demikian, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan puas dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti berpengaruh signifikan pada komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Karyawan yang merasakan motivasi tinggi dapat merasa lebih puas pada pekerjaannya, sehingga menumbuhkan keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan untuk berkontribusi bagi organisasi. Dengan demikian, motivasi tidak memengaruhi komitmen secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang sejalan pada penelitian (Wardhani, 2015), (Soni et al., 2022), dan (Setiawan et al., 2022), menegaskan bahwa motivasi berperan penting untuk mendorong kepuasan kerja sekaligus memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi PT Multidaya Teknologi Nusantara.

KESIMPULAN

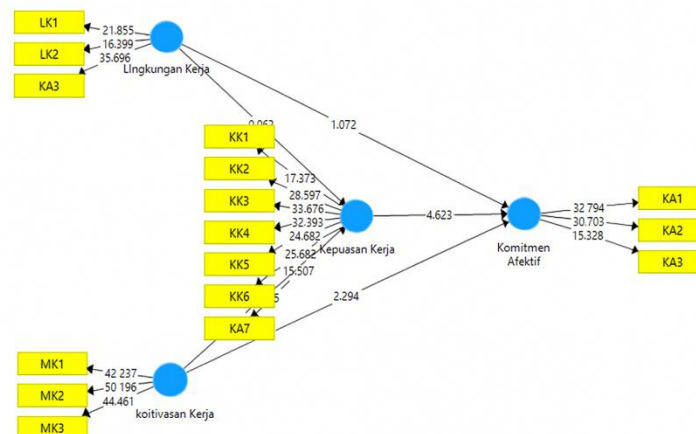
Studi ini mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja maupun komitmen afektif perusahaan PT Multidaya Teknologi Nusantara dimana kepuasan kerja dibuktikan sebagai variabel mediasi yang meningkatkan pengaruh lingkungan kerja dan motivasi pada komitmen afektif. Dengan demikian, Suasana kerja yang mendukung dan tingkat motivasi karyawan tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriliana, Paramita, & Handaru. (2021). Pengaruh Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pdam Kota Magelang. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 2(3).
- Clarissa Daslim, Syawaluddin, Okta, M. A., & Thomas Sumarsan Goh. (2022). Pengaruh Harga, Kualitas Produk Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Pt Benteng Indo Bangunan. *Jesya*, 6(1), 128–135. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V6i1.887>
- Damrus, D., & Sihalo, R. D. (2018). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.35308/Jbkan.V2i1.885>
- Dian, E. N., Yuli Budiati, & Santoso, D. (2024). The Role Of Work Motivation In Mediating The Effect Of Employee Characteristics And Work Environment On Organizational Commitment At Kpp Madya Dua Semarang Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Karakteristik Pegawai Dan Lingkungan Kerja Terhadap K. *Management Studies And Entrepreneurship Journal*, 5(2), 4208–4220. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Fahrizal, & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Muba Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5405–5431.
- Faizah, R. N., & Aprilia, S. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Penerbit Cv. Eureka Media Aksara* (1st Ed.). Eureka Media Aksara.

- Kurniawan, Herawati, & Nuraisyah. (2022). (No)(Ok)Lingkungan & Morivasi , Kepuasa To Komitmen. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Um Metro*, 10(1), 57–70. <https://doi.org/10.2442-9449>
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama.
- Rahmawati, R., Mariyudi, M., & Qamarius, I. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Syari'at Islam Kabupaten Aceh Utara. *J-Mind (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 6(2), 11–23. <https://doi.org/10.29103/J-Mind.V6i2.5486>
- Riris Anggun Cahyani, Sundari, O., & Johnson Dongoran. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Juanda Group. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 112–122. <https://doi.org/10.61132/Lokawati.V1i6.341>
- Setiawan, I. N. A. R., Widyani, A. A. D., Ayu, N. P., & Sintya, S. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 6(1), 77–86.
- Soni, M, A., Yanti, N., & Van, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Polda Sumbar. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (2nd Ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Mixed Methods* (2nd Ed.). Alfabeta.
- Wardhani, W. K. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. In *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol* (Vol. 2, Issue 1).
- Zahira, R. A., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt Inspeksi X. *Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 14(2), 30–48.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/4118>

GAMBAR



Gambar Hasil Uji Inner Model