

Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Inez Delia Saputri^{1*}, Anita Novialumi²

^{1,2}Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Insani
inezdeliasptr17@gmail.com^{1*}, anita@binainsani.ac.id²

ABSTRACT.

Employee loyalty is an important factor in supporting the achievement of organizational goals and company sustainability. Low loyalty can have an impact on decreased productivity, weakened organizational commitment, and increased employee desire to leave the company. This study aims to analyze the effect of work motivation and work environment on employee loyalty with job satisfaction as a mediating variable in the Valve Division. The study used a quantitative approach with data collected through distributing questionnaires to 72 employees. Data analysis was conducted using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS 4.1.1.8 software. The results of the study indicate that work motivation and work environment have a positive and significant effect on job satisfaction and employee loyalty. In addition, job satisfaction is proven to have a positive and significant effect on employee loyalty and is able to mediate the influence of work motivation and work environment on employee loyalty. These findings indicate that increasing work motivation and creating a conducive work environment can increase job satisfaction which ultimately strengthens employee loyalty to the company.

Keywords: *Work Motivation, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Loyalty*

ABSTRAK.

Loyalitas karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan keberlanjutan perusahaan. Rendahnya loyalitas dapat berdampak pada penurunan produktivitas, melemahnya komitmen organisasi, serta meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Divisi Valve. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 72 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun loyalitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan serta mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kata Kunci: *Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri manufaktur di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya persaingan global, perkembangan teknologi, serta tuntutan efisiensi dan kualitas produksi yang semakin tinggi. Dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut tidak hanya mampu mengelola teknologi dan modal secara efektif, tetapi juga harus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menjalankan aktivitas operasional, meningkatkan produktivitas, menciptakan inovasi, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan memiliki loyalitas tinggi agar mampu menjaga keberlangsungan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya ditunjukkan melalui kemampuan dan keterampilan kerja, tetapi juga melalui tingkat loyalitas terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan stabilitas tenaga kerja dan keberlangsungan organisasi. Menurut Koroh et al. (2023), loyalitas kerja merupakan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik melalui kemampuan, keterampilan, pemikiran, serta waktunya demi tercapainya tujuan perusahaan, menjaga kerahasiaan perusahaan, dan menghindari tindakan yang dapat merugikan perusahaan selama masih menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan menunjukkan komitmen yang kuat, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, serta memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Tingginya loyalitas karyawan dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, seperti menurunkan tingkat *turnover*, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, meningkatkan produktivitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif.

PT Metal Castindo Industritama merupakan perusahaan manufaktur yang berdiri sejak tahun 2003 dan bergerak di bidang pengecoran logam (*metal casting*), *machining*, serta pembuatan suku cadang alat berat. Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, perusahaan sangat bergantung pada kualitas dan stabilitas sumber daya manusia yang dimiliki. Salah satu bagian yang memiliki peran penting dalam proses produksi adalah Divisi Valve. Divisi ini bertanggung jawab dalam proses pembuatan *valve* atau katup industri yang berfungsi mengatur aliran cairan maupun gas pada sistem perpipaan dan mesin industri. Mengingat pentingnya fungsi produk yang dihasilkan, Divisi Valve membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki loyalitas tinggi agar proses produksi dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Dalam beberapa tahun terakhir Divisi Valve menghadapi permasalahan terkait loyalitas karyawan yang ditunjukkan melalui meningkatnya tingkat *turnover*. Berdasarkan data perusahaan, tingkat *turnover* karyawan Divisi Valve pada periode 2022-2025 mengalami peningkatan yang konsisten, yaitu dari 3,33% pada tahun

2022 menjadi 13,58% pada tahun 2025. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam retensi tenaga kerja yang berpotensi mengganggu efektivitas operasional perusahaan. Tingginya *turnover* mengindikasikan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, seperti rendahnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kurangnya penghargaan dan insentif, beban kerja yang dirasakan tidak seimbang, keterbatasan fasilitas kerja, serta rendahnya kenyamanan dalam lingkungan kerja. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, perusahaan berpotensi menghadapi berbagai dampak negatif, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya biaya rekrutmen, serta terganggunya proses produksi.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi loyalitas karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu untuk melakukan pekerjaan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Menurut Hariyanti (2022), motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dengan loyalitas karena dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Motivasi kerja dapat muncul dari faktor internal, seperti keinginan untuk berkembang dan memperoleh kepuasan pribadi, maupun faktor eksternal, seperti penghargaan, insentif, promosi jabatan, dan kesempatan pengembangan karier (Insani & Frianto, 2023). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, memiliki komitmen terhadap organisasi, dan lebih bersedia mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor yang penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang dirasakan karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan rasa betah karyawan dalam bekerja sehingga memperkuat loyalitas terhadap perusahaan (Oktaviyanto et al., 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menurunkan kenyamanan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam berbagai penelitian, kepuasan kerja sering kali berperan sebagai variabel yang menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, tingkat absensi yang baik, serta keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan (Apriliani & Suryalena, 2025). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi faktor penting yang memperkuat loyalitas karyawan dalam organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan loyalitas karyawan. Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan (*research gap*), dimana beberapa penelitian menemukan

pengaruh yang signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Selain itu, penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama masih belum ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menguji secara simultan pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks industri manufaktur, khususnya pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif terkait peningkatan motivasi kerja, perbaikan lingkungan kerja, dan peningkatan kepuasan kerja guna memperkuat loyalitas karyawan serta menekan tingkat *turnover*. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama yang berlokasi di Jalan Pangeran Diponegoro No. 108, Setiamekar, Kecamatan Tambun Selatan, Kabupaten Bekasi. Populasi penelitian berjumlah 72 karyawan Divisi Valve. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh (total sampling)*, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data penelitian terdiri atas data primer berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin yang disebarikan melalui *Google Form* dan data sekunder yang berasal dari buku, jurnal, laporan, serta sumber relevan lainnya. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.8. Tahapan analisis meliputi evaluasi *outer model* melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, serta evaluasi *inner model* melalui uji *collinearity (VIF)*, koefisien determinasi (R^2), dan *effect size (f²)*. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk menguji pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) atau mediasi berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value*. Seluruh tahapan analisis mengacu pada pedoman PLS-SEM yang dikemukakan oleh Hair et al. (2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam penelitian berbasis PLS-SEM melalui *software* SmartPLS 4.1.1.8 , pengujian *outer model* meliputi *convergent validity* yang terdiri *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)* dan *discriminant validity* meliputi *Heterotrait-Monotrait (HTMT)* dan *Fornell-Larcker Criterion*.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Outer Loading

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading

Item	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Loyalitas Karyawan	Motivasi Kerja	Keterangan
KK.1	0.831				Valid
KK.10	0.812				Valid
KK.11	0.754				Valid
KK.12	0.817				Valid
KK.13	0.834				Valid
KK.14	0.840				Valid
KK.15	0.731				Valid
KK.2	0.808				Valid
KK.3	0.751				Valid
KK.4	0.860				Valid
KK.5	0.711				Valid
KK.6	0.813				Valid
KK.7	0.755				Valid
KK.8	0.766				Valid
KK.9	0.732				Valid
LK.1		0.816			Valid
LK.10		0.854			Valid
LK.11		0.800			Valid
LK.12		0.738			Valid
LK.13		0.852			Valid
LK.14		0.770			Valid
LK.15		0.792			Valid
LK.16		0.785			Valid
LK.17		0.724			Valid
LK.18		0.853			Valid

Item	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Loyalitas Karyawan	Motivasi Kerja	Keterangan
LK.2		0.865			Valid
LK.3		0.706			Valid
LK.4		0.829			Valid
LK.5		0.810			Valid
LK.6		0.732			Valid
LK.7		0.816			Valid
LK.8		0.804			Valid
LK.9		0.888			Valid
LYK.1			0.713		Valid
LYK.10			0.716		Valid
LYK.11			0.772		Valid
LYK.12			0.810		Valid
LYK.13			0.714		Valid
LYK.14			0.843		Valid
LYK.15			0.824		Valid
LYK.2			0.771		Valid
LYK.3			0.733		Valid
LYK.4			0.827		Valid
LYK.5			0.755		Valid
LYK.6			0.750		Valid
LYK.7			0.834		Valid
LYK.8			0.766		Valid
LYK.9			0.808		Valid
MK.1				0.744	Valid
MK.10				0.744	Valid
MK.11				0.797	Valid
MK.12				0.788	Valid
MK.13				0.814	Valid
MK.14				0.739	Valid
MK.15				0.778	Valid
MK.2				0.824	Valid
MK.3				0.777	Valid
MK.4				0.772	Valid
MK.5				0.785	Valid
MK.6				0.770	Valid

Item	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Loyalitas Karyawan	Motivasi Kerja	Keterangan
MK.7				0.722	Valid
MK.8				0.831	Valid
MK.9				0.719	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Hasil pengujian membuktikan setiap indikator dari seluruh variabel menghasilkan nilai *outer loading* diatas 0,70 atau dikatakan valid serta telah mencapai kriteria *convergent validity*. Hasil tersebut menegaskan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk variabel penelitian dengan baik serta layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Adapun indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel kepuasan kerja adalah KK.4 sebesar 0,860. Pada variabel lingkungan kerja, indikator LK.9 memiliki nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,888. Selanjutnya, pada variabel loyalitas karyawan, indikator LYK.14 menunjukkan nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,843, sedangkan pada variabel motivasi kerja, indikator MK.8 memiliki nilai *outer loading* tertinggi sebesar 0,831.

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE berfungsi untuk mengukur *convergent validity* suatu konstruk dengan melihat kemampuan variabel laten dalam menerangkan varians setiap indikatornya. Sebuah konstruk dianggap mencapai *convergent validity* jika menghasilkan $AVE \geq 0,50$, yang mencirikan konstruk dapat menerangkan lebih dari 50% varians indikatornya.

Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.623	Valid
Lingkungan Kerja	0.645	Valid
Loyalitas Karyawan	0.604	Valid
Motivasi Kerja	0.599	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Dari tabel tersebut, dihasilkan nilai AVE untuk kepuasan kerja sebesar 0,623, lingkungan kerja sebesar 0,645, loyalitas karyawan sebesar 0,604 dan motivasi kerja sebesar 0,599. Hasil ini mengindikasikan setiap konstruk sudah relevan dengan kriteria *convergent validity*, dimana nilai AVE minimal harus lebih besar dari 0,50 agar suatu konstruk dinyatakan valid.

Nilai AVE diatas 0,50 mengindikasikan variabel penelitian dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang membentuk konstruk tersebut, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0,645, yang menunjukkan indikator-indikator pada variabel lingkungan kerja memiliki kemampuan paling baik

dalam merepresentasikan konstruksya dibandingkan variabel lain. Hal ini mengindikasikan bahwa penilaian responden terhadap lingkungan kerja relatif stabil pada setiap indikator yang digunakan. Disisi lain, variabel motivasi kerja menghasilkan AVE terendah sebesar 0,599, tetapi masih > 0,50 dan dianggap relevan dengan kriteria *convergent validity*, sehingga, hasil uji AVE membuktikan seluruh variabel penelitian telah memenuhi *convergent validity* dengan baik.

Validitas Diskriminan (*discriminant validity*)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 3. Hasil Uji Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Hubungan Antar Variabel	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Keterangan
Lingkungan Kerja <-> Kepuasan Kerja	0.570	Valid
Loyalitas Karyawan <-> Kepuasan Kerja	0.664	Valid
Loyalitas Karyawan <-> Lingkungan Kerja	0.578	Valid
Motivasi Kerja <-> Kepuasan Kerja	0.477	Valid
Motivasi Kerja <-> Lingkungan Kerja	0.242	Valid
Motivasi Kerja <-> Loyalitas Karyawan	0.470	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Dari tabel 3 diatas, diketahui bahwa hasil HTMT yang diperoleh yaitu hubungan lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,570. Loyalitas karyawan dan kepuasan kerja bernilai 0,664, loyalitas karyawan dan lingkungan kerja bernilai 0,578, motivasi kerja dan kepuasan kerja bernilai 0,477, motivasi kerja dan lingkungan kerja bernilai 0,242, serta motivasi kerja dan loyalitas karyawan sebesar 0,470.

Nilai tertinggi terdapat pada hubungan antara loyalitas karyawan dan kepuasan kerja sebesar 0,664, yang menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki keterikatan yang cukup erat, namun tetap dapat dibedakan secara empiris karena nilainya masih berada dibawah batas ketentuan 0,90. Disisi lain, hasil terendah ada di hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja bernilai 0,242, yang mengindikasikan kedua variabel mempunyai perbandingan konstruk yang sangat jelas. Sehingga dalam penelitian ini, setiap variabel dinyatakan sudah relevan dengan kriteria *discriminant validity*, maka setiap konstruk dapat membandingkan dirinya dengan konstruk lain secara baik dan tidak mengalami tumpang tindih.

Fornell-Larcker Criterion

Tabel 4. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Loyalitas Karyawan	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja	0.789			
Lingkungan Kerja	0.561	0.803		

Variabel	Kepuasan Kerja	Lingkungan Kerja	Loyalitas Karyawan	Motivasi Kerja
Loyalitas Karyawan	0.650	0.567	0.777	
Motivasi Kerja	0.474	0.233	0.468	0.774

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *Fornell-Larcker Criterion*, dibuktikan nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel menghasilkan nilai > korelasi antar variabel lainnya. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,789, lingkungan kerja sebesar 0,803, loyalitas karyawan sebesar 0,777, dan motivasi kerja sebesar 0,774. Hasil ini mengindikasikan setiap konstruk mempunyai tingkat diskriminasi yang baik maka telah memenuhi kriteria *discriminant validity* berdasarkan metode *Fornell-Larcker Criterion*.

Pada variabel kepuasan kerja, dihasilkan *Fornell-Larcker* bernilai 0,789 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lingkungan kerja bernilai 0,561, loyalitas karyawan sebesar 0,650, dan motivasi kerja sebesar 0,474. Hal tersebut membuktikan indikator-indikator pada variabel kepuasan kerja lebih mencerminkan konstruksya sendiri daripada konstruk variabel lain. Variabel lingkungan kerja menghasilkan nilai 0,803, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan kepuasan kerja bernilai 0,561, loyalitas karyawan bernilai 0,567 serta motivasi kerja bernilai 0,233, sehingga konstruk lingkungan kerja dinilai mempunyai karakteristik yang berbeda dan dapat dibedakan dengan variabel lainnya. Selanjutnya, variabel loyalitas karyawan bernilai 0,777 yang melebihi korelasinya dengan kepuasan kerja bernilai 0,650, lingkungan kerja bernilai 0,567, serta motivasi kerja bernilai 0,468. Kemudian, variabel motivasi kerja menghasilkan nilai 0,774 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan kepuasan kerja bernilai 0,474, lingkungan kerja bernilai 0,233, dan loyalitas karyawan bernilai 0,468. Oleh karena itu, hasil pengujian *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik karena setiap konstruk bisa dibandingkan secara jelas terhadap konstruk lainnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.956	0.958	0.961	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.967	0.971	0.970	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0.953	0.958	0.958	Reliabel
Motivasi Kerja	0.952	0.957	0.957	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Dari Tabel 5, diketahui bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dianggap sudah memenuhi kriteria reliabilitas serta mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten.

Konstruk kepuasan kerja menghasilkan *cronbach's alpha* bernilai 0,956, *rho_a* sebesar 0,958, dan *rho_c* sebesar 0,961. Konstruk lingkungan kerja menghasilkan *cronbach's alpha* bernilai 0,967, *rho_a* sebesar 0,971, dan *rho_c* sebesar 0,970. Selanjutnya, konstruk loyalitas karyawan menghasilkan *cronbach's alpha* bernilai 0,953, *rho_a* sebesar 0,958, dan *rho_c* sebesar 0,958, sedangkan konstruk motivasi kerja menghasilkan *cronbach's alpha* bernilai 0,952, *rho_a* sebesar 0,957, dan *rho_c* sebesar 0,957.

Nilai tertinggi terdapat pada konstruk lingkungan kerja dengan *rho_a* sebesar 0,971. Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator pada konstruk lingkungan kerja mempunyai tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi untuk mengukur konstruk yang sama. Kemudian, hasil terendah terdapat pada konstruk motivasi kerja dengan *cronbach's alpha* sebesar 0,952, namun nilai tersebut masih melebihi batas 0,70 sehingga tetap mempunyai reliabilitas sangat baik. Dengan demikian, seluruh indikator di masing-masing konstruk dinyatakan mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten dan reliabel sehingga layak digunakan untuk tahap pengujian selanjutnya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Colinearity (Variance Inflation Factor/ VIF)

Tabel 6. Hasil Uji Variance Inflation Factor

Hubungan Antar Variabel	VIF
Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	1.782
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	1.057
Lingkungan Kerja -> Loyalitas Karyawan	1.462
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	1.057
Motivasi Kerja -> Loyalitas Karyawan	1.292

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Pada Tabel 6, diketahui bahwa setiap variabel mendapatkan hasil VIF berada di bawah batas ketentuan sebesar 5,00. Nilai VIF < 5,00 menunjukkan hubungan antar variabel independen tidak memiliki tingkat kolinearitas yang tinggi, sehingga model penelitian tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Hubungan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan memperoleh hasil VIF bernilai 1,782. Selanjutnya, hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memperoleh hasil VIF bernilai 1,057 serta terhadap loyalitas karyawan bernilai 1,462. Hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memperoleh nilai VIF bernilai 1,057, sedangkan terhadap loyalitas karyawan bernilai 1,292. Hasil tertinggi terdapat pada hubungan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan bernilai 1,782. Sementara itu, hasil terendah terdapat pada hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja bernilai 1,057. Nilai VIF

seluruh variabel menunjukkan angka kurang dari 5,00, kondisi ini mengindikasikan bahwa dalam penelitian ini model struktural terbebas dari gejala multikolinearitas serta dapat digunakan pada tahap pengujian lebih lanjut.

Koefisien Determinasi

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.439	0.423
Loyalitas Karyawan	0.519	0.498

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, dihasilkan *R-square* untuk variabel kepuasan kerja bernilai 0,439 dan *R-square adjusted* bernilai 0,423. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja mampu diterangkan oleh variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja sebesar 43,9%, sementara 56,1% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Kemudian, hasil *R-square* pada variabel loyalitas karyawan bernilai 0,519 dan *R-square adjusted* bernilai 0,498. Hal ini menunjukkan bahwa variabel loyalitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebesar 51,9%, sementara 48,1% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Mengacu pada pendapat Hair et al. (2022) dalam analisis PLS-SEM, hasil *R-square* bernilai 0,75 tergolong kuat, 0,50 tergolong moderat, dan 0,25 tergolong lemah. Sehingga hasil *R-Square* pada variabel kepuasan kerja bernilai 0,439 memperlihatkan kemampuan model berada mendekati kategori moderat karena mendekati 0,50, dan loyalitas karyawan bernilai 0,519 termasuk dalam kategori moderat. Adapun perbedaan nilai antara *R-square* dan *R-square adjusted* terjadi karena nilai *adjusted* telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dalam model sehingga dianggap lebih akurat dalam mengukur kemampuan model penelitian. Oleh karena itu, model penelitian ini dapat dikatakan mempunyai kemampuan cukup baik untuk menerangkan variabel endogen yang dikaji.

Effect Size (f-square)

Tabel 8. Hasil Uji Effect Size

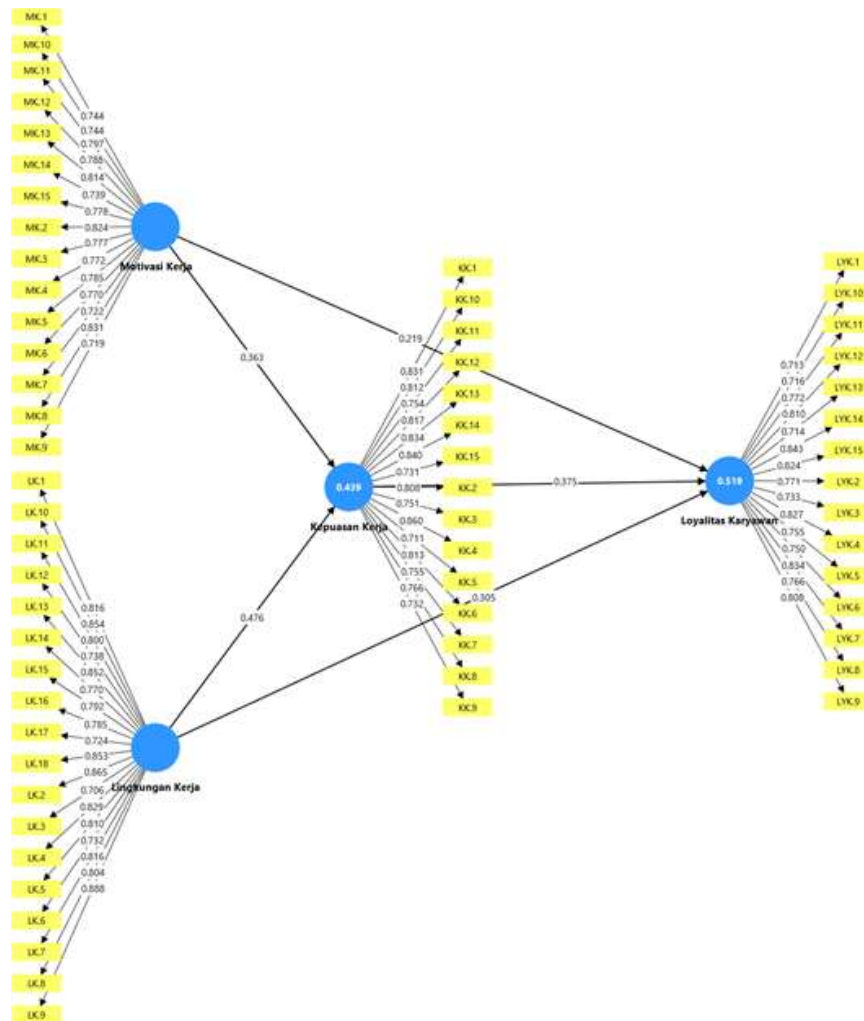
Hubungan Antar Variabel	f-square
Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.164
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.382
Lingkungan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.133
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.222
Motivasi Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.077

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Hasil pengujian memperlihatkan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan bernilai 0,164 termasuk kategori sedang. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja bernilai 0,382 termasuk dalam kategori besar. Selanjutnya,

pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan bernilai 0,133 termasuk dalam kategori kecil. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja bernilai 0,222 termasuk kategori sedang. Kemudian, pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan bernilai 0,077 termasuk kategori kecil.

Berdasarkan hasil tersebut, mengindikasikan bahwa lingkungan kerja mempunyai dampak terbesar terhadap kepuasan kerja karena memperoleh nilai *f-square* tertinggi, yaitu 0,382. Temuan tersebut membuktikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung aktivitas kerja karyawan berkontribusi untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja mempunyai dampak yang cukup berarti pada loyalitas karyawan, yang mencerminkan bahwa loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan meningkat seiring dengan tingginya kepuasan kerja yang mereka rasakan. Pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan termasuk dalam kategori kecil. Hasil tersebut mencirikan bahwa motivasi kerja berkontribusi terhadap loyalitas karyawan, namun kontribusinya tidak sebesar variabel lain dalam model penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang mempunyai kontribusi yang lebih tinggi dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil uji *effect size* membuktikan bahwa setiap masing variabel eksogen dalam penelitian memiliki tingkat kontribusi pengaruh berbeda pada variabel endogen yang diteliti.



Gambar 2. Graphical Output PLS-SEM algorithm

Uji Hipotesis (Direct Effect)

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.375	0.377	0.104	3.614	0.000	Hipotesis Diterima
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.476	0.478	0.088	5.407	0.000	Hipotesis Diterima

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Lingkungan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.305	0.305	0.118	2.598	0.009	Hipotesis Diterima
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.363	0.372	0.103	3.517	0.000	Hipotesis Diterima
Motivasi Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.219	0.222	0.099	2.198	0.028	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan koefisien jalur bernilai 0,375, *t-statistic* bernilai 3,614, serta *p-value* bernilai 0,000. Nilai tersebut membuktikan bahwa meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cenderung diikuti oleh peningkatan loyalitas terhadap perusahaan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dinyatakan diterima.

Selanjutnya, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dilihat dari koefisien jalur bernilai 0,476, *t-statistic* bernilai 5,407, serta *p-value* bernilai 0,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta menunjang pelaksanaan pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,305, nilai *t-statistic* sebesar 2,598, dan *p-value* sebesar 0,009. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mendorong peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga, hipotesis terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dinyatakan diterima.

Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dilihat dari koefisien jalur bernilai 0,363, *t-statistic* bernilai 3,517, serta *p-value* bernilai 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingginya motivasi kerja yang dimiliki seseorang, maka kepuasan kerja yang dirasakan juga akan meningkat. Selain itu, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dilihat dari koefisien jalur bernilai 0,219, *t-statistic* bernilai 2,198, serta *p-value* bernilai 0,028. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingginya motivasi kerja yang dimiliki seseorang, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga dapat

meningkat. Karyawan yang memiliki dorongan kerja, semangat, serta keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan cenderung akan mempertahankan komitmennya dan tetap loyal terhadap perusahaan. Dengan demikian, hipotesis terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan dinyatakan diterima. Secara keseluruhan, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima, karena hubungan antar variabel menghasilkan *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Uji Mediasi (Indirect Effect)

Tabel 10. Hasil Uji Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.179	0.179	0.059	3.016	0.003	Hipotesis Diterima
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Loyalitas Karyawan	0.136	0.141	0.058	2.364	0.018	Hipotesis Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1.1.8 (2026)

Berdasarkan hasil uji mediasi (*indirect effect*), diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja memiliki koefisien jalur tidak langsung bernilai 0,179, *t-statistic* bernilai 3,016, serta *p-value* bernilai 0,003. Nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan kerja, namun juga melalui meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Artinya, ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta mendukung aktivitas kerja, maka karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga, hipotesis yang merumuskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dinyatakan diterima.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja menghasilkan koefisien jalur tidak langsung

bernilai 0,136, *t-statistic* bernilai 2,364, dan *p-value* bernilai 0,018. Nilai tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja juga dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan secara signifikan karena memperoleh nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh motivasi kerja, tetapi juga melalui kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat sehingga dapat mendorong meningkatnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dinyatakan diterima. Selain itu, karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan, maka kepuasan kerja termasuk dalam jenis mediasi parsial (*partial mediation*). Secara keseluruhan, hasil uji mediasi membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel eksogen dengan loyalitas karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,363, *t-statistic* 3,517 (> 1,96), dan *p-value* 0,000 (< 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah MK.8 (0,831) dengan pernyataan "Saya merasa menjadi bagian dari tim di perusahaan ini". Hasil tersebut menunjukkan bahwa perasaan menjadi bagian dari tim merupakan aspek yang paling kuat dalam merefleksikan motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa diterima dan menjadi bagian dari kelompok kerja, mereka cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya sehingga berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Khairunnisa & Murwaningsih (2025) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,476, *t-statistic* 5,407 (> 1,96), dan *p-value* 0,000 (< 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah LK.9 (0,888) dengan pernyataan "Fasilitas kerja di tempat saya bekerja dirawat dengan baik sehingga tetap bersih". Hasil tersebut menunjukkan

bahwa kebersihan fasilitas kerja merupakan aspek yang paling kuat dalam merefleksikan lingkungan kerja. Fasilitas kerja yang terawat dan bersih dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan sehingga membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja yang pada akhirnya berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aprilia et al. (2026), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan koefisien jalur 0,219, *t-statistic* 2,198 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,028 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Indikator yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi adalah MK.8 (0,831) dengan pernyataan "Saya merasa menjadi bagian dari tim di perusahaan ini". Perasaan menjadi bagian dari tim menunjukkan bahwa karyawan memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja maupun lingkungan organisasinya. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dan rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dan mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi Aprillia & Lailla (2026), yang memaparkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Lingkungan kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan koefisien jalur 0,305, *t-statistic* 2,598 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,009 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Aspek yang paling kuat merefleksikan lingkungan kerja ditunjukkan oleh indikator LK.9 dengan nilai *outer loading* 0,888. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kebersihan dan perawatan fasilitas kerja merupakan aspek yang paling kuat dalam merefleksikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang bersih dan fasilitas kerja yang terawat dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan memperkuat keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Nandini et al. (2026), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dengan koefisien jalur 0,375, *t-statistic* 3,614 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah KK.4 (0,860) dengan pernyataan “Gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan saya”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian antara gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan merupakan aspek yang paling kuat dalam merefleksikan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, maka akan muncul perasaan puas terhadap pekerjaan dan perusahaan yang mendorong komitmen serta keinginan mempertahankan hubungan kerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan Pratama & Abdurrahman (2025), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Hasil pengujian *indirect effect* membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan koefisien jalur tidak langsung 0,136, *t-statistic* 2,364 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,018 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas karyawan, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, baik kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, maupun aktualisasi diri, maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan tersebut kemudian mendorong tumbuhnya komitmen, rasa memiliki terhadap perusahaan, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian Sari & Kasmiruddin (2025), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka kepuasan kerja termasuk dalam jenis mediasi parsial (*partial mediation*).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Divisi Valve PT Metal Castindo Industritama

Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan koefisien jalur tidak langsung 0,179, *t-statistic* 3,016 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,003 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap

loyalitas karyawan, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong komitmen terhadap perusahaan, rasa memiliki terhadap organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan studi Alawiyah et al. (2024), yang memaparkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka kepuasan kerja termasuk dalam jenis mediasi parsial (*partial mediation*).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode PLS-SEM, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di antara kedua variabel tersebut, lingkungan kerja memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja.

Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap loyalitas karyawan, yang mengindikasikan bahwa peningkatan loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang dirasakan dalam bekerja.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja dan terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam membangun dan mempertahankan loyalitas karyawan di perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan karier, serta komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan. Selain itu, perusahaan perlu menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif serta memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti hubungan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai, dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi

mempengaruhi loyalitas karyawan, seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karier. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian, meningkatkan jumlah sampel, serta menggunakan metode penelitian yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I. S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (U. Khasanah (ed.)). Tahta Media.
- Alawiyah, K. I., Sutrisno, & Dharmaputra, M. F. (2024). Peran Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Journal Of Social Science Research*, 4(4), 16508–16520.
- Aprilia, R., Nurman, Dipoadmodja, T. S. P., Sahabuddin, R., & Darmawan, U. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Enrekang. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 14502–14509.
- Apriliani, R., & Suryalena. (2025). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Hotel Pangeran Pekanbaru*. 4(4), 479–487.
- Aprillia, S., & Lailla, N. (2026). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Tiara Perkasa Mobil di Tangerang. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(1), 222–229.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & Power in Social Life*. Wiley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 40–46.
- Hasibuan, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6).
- Insani, A. N., & Frianto, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT Bunga Jaya Jati Bintang Mojokerto. *Journal of Business and Innovation Management*, 6(1), 14–26.
- Khairunnisa, A. K., & Murwaningsih, T. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 3(1), 54–62.
- Koroh, P. G., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan CV. Logam Jaya Abadi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 404–412.

- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Emerald Publishing Limited.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muflihini, H. M. (2024). *Motivasi Kinerja*. Berkah Aksara Cipta Karya.
- Nandini, N., Winarti, Nurhakim, M. L., & Wanna, A. F. (2026). The Effect of Work Stress and Work Environment on Employee Loyalty Through Job Satisfaction Using the PLS-SEM Approach. *Jurnal Psikologi*, 11(1), 97–110.
- Oktaviyanto, S. A., Purusa, N. A., Haziroh, A. L., & Ulfa, A. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Bengkel AC Mobil di Semarang). *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 721–735.
- Pratama, G. C., & Abdurrahman. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Logistik Jakarta. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(3), 12324–12339.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management, Global Edition*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi* (16 th). Salemba Empat.
- Sari, V. W., & Kasmiruddin. (2025). Pengaruh Pemberian Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *ECo-Buss: Economics and Business*, 7(3), 1548–1561.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.