



Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Barika*, Marthein Maddava*

Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Info artikel	A b s t r a k
<p><i>Riwayat artikel:</i> Dikirim [12-03-2026] Direvisi [23-04-2026] Diterima [08-05-2026]</p> <p><i>Kata kunci:</i> Motivasi kerja Lingkungan kerja Komitmen organisasi Kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja karyawan sebagai faktor penentu keberhasilan dan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri manufaktur yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta peran komitmen organisasi pada karyawan tetap PT Alexindo Bekasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah sampel sebanyak 232 responden ditentukan berdasarkan rekomendasi ukuran sampel dalam analisis SEM dan dipilih menggunakan teknik purposive sampling sesuai kriteria penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring melalui Google Form. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berperan dalam membangun komitmen organisasi. Selain itu, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi berkontribusi dalam mendukung kinerja karyawan. Komitmen organisasi terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam mendukung kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan motivasi kerja, kualitas lingkungan kerja, dan penguatan komitmen organisasi.</p>

Pendahuluan

Di tengah arus globalisasi dan intensitas persaingan kerja yang semakin meningkat, organisasi dituntut untuk tidak hanya menekankan pencapaian hasil semata, tetapi juga memperhatikan berbagai faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara berkesinambungan (Kayar & Yeşilada, 2024). Karyawan kini diposisikan sebagai sumber daya strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, bukan sekadar sebagai pelaksana operasional (Chansatitporn et al., 2019). Oleh sebab itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor organisasi (Mohammed et al., 2025). Industri manufaktur, termasuk sektor aluminium, menghadapi tekanan yang semakin besar terkait tuntutan produktivitas, kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman, serta efisiensi biaya (Chaichi et al., 2023). Perubahan target kerja yang dinamis, standar kualitas yang tinggi, serta ritme kerja yang cepat menuntut perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan mampu bekerja secara optimal. Kondisi tersebut menjadikan peningkatan kinerja karyawan sebagai agenda penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan manufaktur (Zhu et al., 2025).

PT Alexindo sebagai salah satu perusahaan manufaktur aluminium di wilayah Bekasi juga menghadapi tantangan serupa. Untuk mempertahankan daya saing, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan mampu memberikan kontribusi terbaiknya (Dewi et al., 2024). Namun dalam praktiknya, pencapaian kinerja tidak selalu berjalan sesuai harapan. Perbedaan tingkat semangat kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan dapat memengaruhi bagaimana individu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Kayar & Yeşilada, 2024). Kinerja karyawan sebagai salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi (Smith et al., 2023). Tingkat kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan

*Penulis korespondensi

Alamat email: Barika (barika.gumay@esaunggul.ac.id), Marthein Maddava (madavamartin@student.esaunggul.ac.id)

tugas, tetapi juga menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif (Kayar & Yeşilada, 2024).

Berbagai faktor internal diketahui berperan dalam membentuk kinerja karyawan. Motivasi kerja menjadi pendorong utama yang menentukan seberapa besar upaya yang diberikan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya (Jung & Moon, 2024). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, dan keinginan untuk mencapai hasil terbaik (Nkrumah et al., 2021).

Selain itu, lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, perlu mendapat perhatian karena variabel ini telah terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Ren et al., 2025). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, harmonis, serta didukung oleh fasilitas yang memadai mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Ali et al., 2023). Kondisi tersebut memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus, efisien, dan minim gangguan, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal (Elshaer et al., 2025).

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan psikologis, loyalitas, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi (Mohammed et al., 2025). Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi umumnya menunjukkan tingkat dedikasi, tanggung jawab, dan kinerja yang lebih optimal, karena adanya rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat terhadap organisasi (Zhu et al., 2025). Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi faktor pendorong konsistensi dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kayar & Yeşilada, 2024).

Penelitian terdahulu terkait variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan sebelumnya. Dimana variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Tanpipat et al., 2021; Ahmed et al., 2024; Dewi et al., 2024; Zhao et al., 2025). Motivasi kerja, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ali et al., 2023; Yang et al., 2024; Nkrumah et al., 2021; Hafidz & Nurdiansyah, 2024). Kemudian variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Jelly et al., 2024; Mohammed et al., 2025).

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, hasil yang diperoleh masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Beberapa studi menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja, sementara penelitian lain menekankan pentingnya peran lingkungan kerja atau komitmen organisasi sebagai faktor penentu utama. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar variabel masih memerlukan pengujian lebih lanjut, terutama pada konteks industri dan karakteristik perusahaan yang berbeda.

Penelitian ini mengadaptasi dari penelitian Astuti & Amalia (2021) tentang manajemen sumber daya manusia yang berorientasi kinerja pekerjaan. Adapun kesenjangan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, penelitian terdahulu meneliti instansi pemerintah pada sektor pendidikan di Indonesia. Sementara itu, penelitian ini berfokus pada industri manufaktur aluminium di Indonesia, khususnya wilayah bekasi. Perbedaan objek dan karakteristik organisasi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, mengingat setiap sektor memiliki dinamika organisasi, sistem manajemen, serta tuntutan kinerja yang berbeda.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan kajian mendalam tentang motivasi kerja dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan di lingkungan kerja industri manufaktur. Kemudian untuk mengetahui variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada tataran teori dan pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia, serta memberikan implikasi praktis berupa peningkatan kinerja pada industri manufaktur

Social Exchange Theory

Penelitian ini didasarkan pada social exchange theory yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan bentuk pertukaran sosial yang dilandasi oleh prinsip timbal balik (Zhao et al., 2025). Ketika organisasi memberikan dukungan, perhatian, serta kondisi kerja yang memadai, karyawan akan merespons melalui sikap dan perilaku positif sebagai bentuk balasan atas perlakuan tersebut. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja yang nyaman dan suportif dipandang sebagai wujud kontribusi organisasi kepada karyawan (Tan et al., 2025). Dukungan tersebut akan mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebagai hasil dari proses pertukaran tersebut, karyawan cenderung menunjukkan peningkatan tanggung jawab, loyalitas, dan performa kerja (Zhu et al., 2025). Dengan demikian, social exchange theory memberikan landasan konseptual untuk memahami bagaimana

perlakuan organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang baik dapat membangun motivasi dan komitmen, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Elshaer et al., 2025).

Motivasi Kerja

Menurut Nkrumah et al. (2021) motivasi kerja merupakan pendorong seorang anggota perusahaan yang rela dan mau untuk memberikan kemampuannya dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk pencapaian tujuan yang sudah ditentukan. Parashakti et al. (2020) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan suatu hal yang mempengaruhi perilaku manusia atau bisa disebut sebagai pendorong, pendukung yang dapat membuat seseorang bersemangat dan berbuat ke arah yang optimal dengan hasil maksimal. Pratama & Elistia (2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Yumhi (2021) menegaskan motivasi kerja merupakan suatu proses penjelasan tentang kekuatan, arah dan ketekunan untuk mencapai suatu tujuan. proses psikologis dengan keinginan dan kebutuhan tidak puas yang mendorong terhadap tujuan atau insentif. Kemudian menurut Iis et al. (2022) motivasi kerja adalah usaha seseorang yang sangat kuat sehingga mempengaruhi intensitas dan ketekunan untuk melakukan segala sesuatu dengan sukarela (ikhlas), dengan kata lain dilakukan dengan intensitas secara terus menerus dan jangka waktu yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, dalam penelitian ini motivasi kerja dapat diukur dengan Competence and Self-Development, Rewards and Recognition, serta Workplace Social Relationships.

Lingkungan Kerja

Menurut Xu et al. (2023), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat dan bahan yang dihadapi, lingkungan di sekitar tempat bekerja, serta metode kerja yang digunakan, baik sebagai individu maupun kelompok, yang mempengaruhi suasana kerja dan hasil kerja. Musannip et al. (2023) menyatakan bahwasanya lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi yang ada di tempat kerja yang memengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan, yang mencakup aspek fisik maupun psikologis yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Li et al. (2024) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan, mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, ventilasi, serta hubungan sosial di tempat kerja. Kemudian Idris et al. (2024) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai salah satu kondisi di mana para karyawan bekerja, baik yang menyangkut hubungan dengan rekan kerja, atasan, maupun kondisi fisik tempat kerja itu sendiri, dan lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dengan demikian, dalam penelitian ini variabel lingkungan kerja diukur melalui dimensi Physical Work Environment dan Non-Physical Work Environment.

Komitmen Organisasi

Astuti & Amalia (2021) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, yang berdampak kepada keputusan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Menurut Hendri (2019), komitmen organisasi merupakan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kemauan untuk berupaya secara maksimal, serta keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dewi et al. (2024) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan di mana karyawan memihak organisasi tertentu beserta tujuannya, serta memiliki niat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan pandangan Kayar & Yeşilada (2024), komitmen organisasi diartikan sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana individu mengekspresikan kepedulian terhadap keberhasilan dan keberlangsungan organisasi tempat mereka bekerja. Mohammed et al. (2025) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang berkontribusi pada stabilitas perilaku kerja, seperti kehadiran, kinerja, serta keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Berdasarkan konsep tersebut, dalam penelitian ini komitmen organisasi diukur menggunakan dimensi Affective Commitment.

Kinerja Karyawan

Wang & Chen (2020), kinerja karyawan merupakan perilaku atau tindakan kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, bukan hanya terkait hasil akhir, tetapi juga bagaimana kontribusi tersebut membantu pencapaian target pekerjaan. Menurut Shin & Hur (2021) kinerja karyawan adalah tingkat efektivitas pekerjaan seseorang yang dilihat dari sejauh mana tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat

diselesaikan dengan baik. Irfan et al. (2021) mengartikan kinerja karyawan sebagai keluaran dari perilaku kerja yang memberikan nilai bagi organisasi, sehingga kualitas pelaksanaan tugas, ketelitian, dan usaha kerja menjadi faktor yang menentukan hasil yang dicapai. Selain itu Hafidz & Nurdiansyah (2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan kontribusi menyeluruh yang diberikan individu untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, kinerja tersebut tercermin melalui penyelesaian tugas utama, perilaku prososial yang mendukung lingkungan kerja, serta upaya untuk menghindari tindakan yang dapat merugikan organisasi. Adapun berdasarkan Lei et al. (2024) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat kontribusi nyata yang ditunjukkan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini kinerja karyawan diukur melalui dimensi Quality of Work, Quantity of Work, Responsibility, dan Timeliness

Pengembangan Hipotesis

Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi

Motivasi kerja mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat, keterlibatan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya (Manalo et al., 2020). Ketika motivasi berada pada tingkat yang tinggi, keterlibatan tidak lagi bersifat mekanis, melainkan berkembang menjadi keterikatan psikologis yang mendalam terhadap organisasi (Gheitani et al., 2019). Karyawan yang termotivasi memandang pekerjaannya bernilai, bermakna, dan selaras dengan tujuan pribadinya, sehingga muncul dorongan internal untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara berkelanjutan (Tanpipat et al., 2021). Motivasi yang kuat membentuk persepsi positif terhadap organisasi, karena penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta dukungan kerja yang memadai memperkuat keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan. (Ahmed et al., 2024). Persepsi tersebut mendorong timbulnya rasa memiliki dan loyalitas, yang kemudian berkembang menjadi komitmen organisasi yang lebih kokoh (Jung & Moon, 2024). Dalam konteks ini, motivasi tidak hanya meningkatkan semangat kerja dan mempererat ikatan afektif, tetapi juga berfungsi sebagai energi pendorong yang mengarahkan individu untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi serta memperkuat kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Nkrumah et al., 2021).

H₁: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Lingkungan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (Jasmine & Utomo, 2024). Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih tenang, fokus, dan merasa dihargai, sehingga secara bertahap menumbuhkan perasaan positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Chansatitporn et al., 2019). Selain itu, lingkungan kerja yang ditandai dengan hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta fasilitas kerja yang memadai memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka (Dewi et al., 2024). Perhatian tersebut memunculkan rasa memiliki dan keterikatan emosional, yang kemudian mendorong karyawan untuk bertahan dan berkomitmen terhadap organisasi (Jun, 2025). Lingkungan kerja berperan dalam membangun komitmen organisasi, karena suasana kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja, tetapi juga memperkuat keterikatan karyawan serta kesediaan mereka untuk terus menjadi bagian dari organisasi (Zhao et al., 2025). Sejalan dengan hasil penelitian (Astuti & Amalia (2021); Li et al., 2025) yang menemukan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan logika diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja dapat menentukan perilaku seseorang dalam bekerja, atau dengan kata lain sebagai cerminan sikap yang paling sederhana dalam gambaran dari motivasi (Jufrizen & Hutasuhut, 2022). Motivasi kerja dapat mendorong karyawan agar mampu bekerja keras untuk mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan perusahaan (Lolowang et al., 2019). Motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal bagi perusahaan (Sugiarti, 2021). Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja adalah searah, yaitu semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin meningkatkan kinerja karyawan (Kuntadi et al., 2023). Pencapaian hasil kinerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu yang disesuaikan dengan tugas serta tanggung jawabnya, dengan begitu besar harapan perusahaan untuk

mendapatkan kinerja yang baik dari karyawan, dan itu semua tercapai apabila mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi dari setiap individu (Widyarini & Muafi, 2021; Jelly et al., 2024). Dibuktikan berdasarkan hasil penelitian dari (Regen et al., 2020; Rabbad et al., 2024) yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian yang relevan tersebut dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

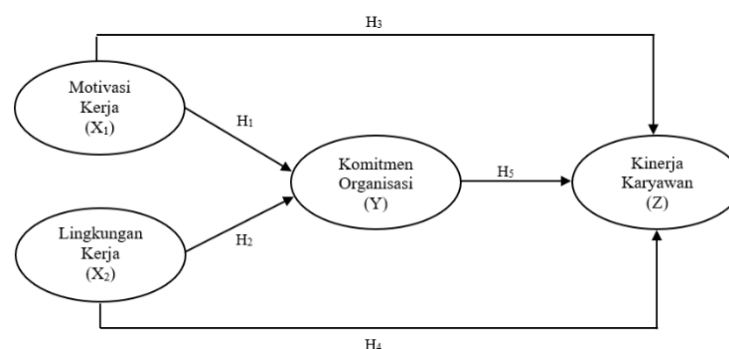
Lingkungan kerja yang kondusif mampu mendukung kelancaran penyelesaian tugas oleh karyawan (Ren et al., 2025). Dukungan tersebut menuntut perusahaan untuk menyediakan fasilitas kerja yang memadai, karena kelengkapan sarana dan prasarana di lingkungan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas karyawan (Tan et al., 2025). Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan pekerjaannya, sehingga karyawan merasa betah dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan (Ali et al., 2023). Lingkungan kerja juga berperan dalam membentuk perilaku kerja karyawan, baik secara individu maupun dalam interaksi antarindividu, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kinerja yang dihasilkan (Elshaer et al., 2025). Lingkungan kerja yang mendukung mampu memperkuat faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kinerja, seperti motivasi dan semangat kerja, sehingga hasil kerja karyawan menjadi lebih optimal (Setiadi et al., 2024). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Astuti & Amalia (2021) ; Yang et al., 2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan keterkaitan logis dan dukungan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk memiliki keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Astuti & Amalia, 2021). Keterikatan tersebut membuat karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas, menunjukkan kedisiplinan, serta berupaya mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi (Mohammed et al., 2025). Selain itu, karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki kesediaan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar, menjaga kualitas kerja, serta menyelesaikan pekerjaan secara konsisten (Kayar & Yeşilada, 2024). Sikap tersebut berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (Hendri, 2019). Oleh karena itu, semakin kuat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin besar pula dorongan internal mereka untuk bekerja secara konsisten dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (Ali et al., 2023). Logika ini sejalan dengan riset (Jelly et al., 2024; Zhu et al., 2025) yang mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi memiliki implikasi pada meningkatnya performa karyawan. Berdasarkan uraian teoritis yang telah dipaparkan sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini mengadaptasi dari jurnal sebelumnya, terdapat 20 indikator pada kuesioner penelitian ini. Pengukuran terkait variabel Motivasi Kerja terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari Astuti & Amalia (2021), pengukuran variabel Lingkungan Kerja terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari Saludes et al. (2025), pengukuran variabel Komitmen Organisasi terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari Efthymiopoulos & Goula (2024) pengukuran variabel Kinerja Karyawan terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari (Rojikinnor et al., 2023).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-propability yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis non-propability yang akan digunakan untuk mengumpulkan data adalah purposive sampling yang akan digunakan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Penentuan sampel dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan tetap di perusahaan manufaktur aluminium PT. Alexindo berusia 18-55 tahun dan telah bekerja minimal selama satu tahun terakhir sehingga kuesioner akan diberikan pertanyaan screening sesuai kualifikasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan manufaktur Bekasi. Namun, jumlah karyawan manufaktur pada wilayah tersebut sangat besar, sehingga berpotensi menimbulkan bias apabila seluruh populasi dijadikan objek penelitian. Dengan demikian, penggunaan sampel dipilih karena peneliti menyadari bahwa tidak memungkinkan untuk mengambil seluruh karyawan sebagai responden, dan sampel yang diambil diharapkan mampu mewakili karakteristik populasi yang diteliti.

Penelitian dilakukan pada bulan Oktober 2025 hingga Januari 2026. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner di internet melalui google formulir. Data dikumpulkan dua kali. Kemudian dilakukan pretest untuk 50 responden pertama. Kuesioner menggunakan skala likert dengan skala pengukuran 1-4, dimana skor empat berarti sangat setuju (SS), skor tiga berarti setuju (S), skor dua berarti tidak setuju (TS), dan skor satu berarti sangat tidak setuju (STS). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) yang dianalisis menggunakan perangkat lunak Analysis of Moment Structures (AMOS). Metode SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel secara simultan dan komprehensif.

Ukuran sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rekomendasi dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM), yang mensyaratkan jumlah responden minimal 5–10 kali jumlah parameter bebas yang diestimasi dalam model (Hair et al., 2014). Model penelitian ini memiliki sekitar 46 parameter bebas, sehingga jumlah sampel minimum yang direkomendasikan berkisar antara 230 hingga 460 responden. Selain itu, dalam praktik SEM berbasis covariance seperti AMOS, jumlah responden minimal 200 juga disarankan untuk memperoleh estimasi parameter yang stabil dan reliabel (Hair et al., 2021).

Berdasarkan pertimbangan tersebut, jumlah sampel akhir sebanyak 232 responden dinilai telah memenuhi kriteria kecukupan ukuran sampel untuk pengujian model struktural. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling sesuai dengan kriteria penelitian, yaitu karyawan tetap PT. Alexindo berusia 18–55 tahun dengan masa kerja minimal satu tahun, sehingga data yang diperoleh relevan dan mendukung pengujian model secara memadai.

Analisis data primer yang diperoleh dari 232 responden dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Analisis SEM dalam penelitian ini terdiri atas dua tahap, yaitu pengujian measurement model dan pengujian structural model. Pengujian measurement model dilakukan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas indikator dalam merefleksikan konstruk laten yang digunakan dalam penelitian. Evaluasi validitas indikator dilakukan dengan melihat nilai standardized factor loading. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai factor loading $\geq 0,50$, dan lebih disarankan $\geq 0,70$ (Hair et al., 2021). Indikator yang memiliki nilai di bawah ambang batas tersebut dapat dipertimbangkan untuk dieliminasi apabila tidak didukung secara teoritis. Selain itu, validitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE $\geq 0,50$. Sementara itu, reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai Construct Reliability (CR). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai CR $\geq 0,70$, yang menunjukkan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten.

Pengujian structural model bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan nilai Critical Ratio (CR) dan tingkat signifikansi (p-value) pada masing-masing jalur pengaruh. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai CR $\geq 1,96$ dan p-value $\leq 0,05$, yang menunjukkan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima secara statistik (Hair et al., 2021). Selain pengujian hubungan antar konstruk, kelayakan model secara keseluruhan (overall model fit) juga dievaluasi menggunakan beberapa indeks goodness of fit. Model dinyatakan layak apabila memenuhi kriteria yang direkomendasikan, antara lain

nilai Chi-square yang relatif kecil, $CMIN/DF \leq 3$, Goodness of Fit Index (GFI) $\geq 0,90$, Comparative Fit Index (CFI) $\geq 0,90$, Tucker Lewis Index (TLI) $\geq 0,90$, serta nilai Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) $\leq 0,08$. Apabila sebagian besar indeks tersebut terpenuhi, maka model struktural dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis (Hair et al., 2021).

Hasil dan Pembahasan

Demografi Responden

Penelitian ini melibatkan 232 responden yang merupakan karyawan tetap PT Alexindo di Bekasi. Secara demografis, karakteristik responden didominasi oleh laki-laki (79,4%) dengan tingkat pendidikan terakhir mayoritas Sarjana (55,7%), yang mencerminkan profil tenaga kerja berkompentensi tinggi di sektor manufaktur modern. Mayoritas karyawan merupakan tenaga kerja pada usia produktif muda, yakni berada di rentang 18–26 tahun (52%). Menariknya, profil usia muda ini diimbangi dengan masa kerja yang cukup matang, di mana sebagian besar responden telah bekerja selama 6–10 tahun (79,4%). Kondisi ini secara keseluruhan mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang produktif dengan tingkat retensi dan loyalitas yang tergolong tinggi.

Hasil Pretest

Uji coba instrumen (pretest) terhadap 50 responden telah dianalisis menggunakan metode SEM-PLS untuk mengevaluasi outer model. Hasil pengujian membuktikan bahwa seluruh 20 indikator dinyatakan valid secara konvergen, yang ditunjukkan oleh nilai loading factor melampaui 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Selain itu, seluruh variabel laten (konstruk) juga terbukti reliabel dengan tingkat konsistensi internal yang baik, dibuktikan melalui perolehan nilai Composite Reliability lebih dari 0,70 serta Cronbach's Alpha di atas 0,60. Merujuk pada kriteria (Hair et al., 2021), terpenuhinya seluruh syarat validitas dan reliabilitas ini menegaskan bahwa instrumen tersebut layak dan siap diterapkan untuk tahap pengumpulan data pada penelitian utama.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Pretest

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Composite Reliability	AVE	Cronbach's Alpha
Motivasi Kerja	MK1	0.816	0.910	0.668	0.876
	MK2	0.842			
	MK3	0.797			
	MK4	0.770			
	MK5	0.861			
Lingkungan Kerja	LK1	0.805	0.889	0.616	0.844
	LK2	0.756			
	LK3	0.754			
	LK4	0.826			
	LK5	0.780			
Komitmen Organisasi	KO1	0.757	0.904	0.653	0.866
	KO2	0.782			
	KO3	0.754			
	KO4	0.856			
	KO5	0.884			
Kinerja Karyawan	KK1	0.757	0.891	0.621	0.847
	KK2	0.803			
	KK3	0.771			
	KK4	0.815			
	KK5	0.792			

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 2,65, yang mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja responden berada pada kategori cukup. Variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai rata-rata 2,57, yang menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja dirasakan cukup mendukung oleh responden. Selanjutnya, variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai rata-rata 2,51, yang mencerminkan tingkat komitmen organisasi yang relatif sedang. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai rata-rata paling rendah, yaitu 2,29, yang mengindikasikan

bahwa kinerja karyawan masih belum optimal dan memerlukan perhatian lebih lanjut dari pihak organisasi.

Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif

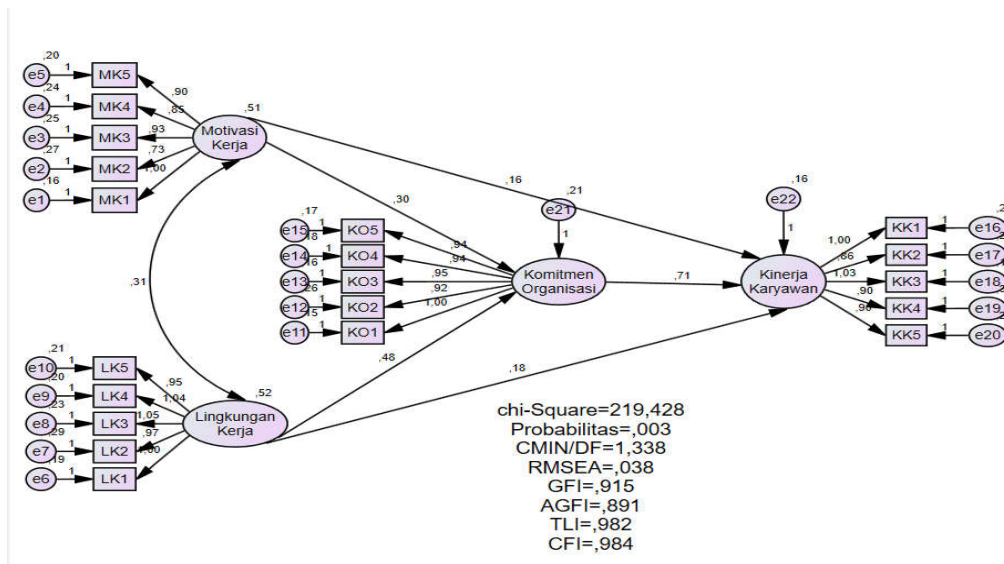
Motivasi Kerja	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
MK1	232	1	4	2,67	0,826
MK2	232	1	4	2,63	0,739
MK3	232	1	4	2,71	0,832
MK4	232	1	4	2,64	0,788
MK5	232	1	4	2,61	0,788
Rata-rata				2,65	
Lingkungan Kerja	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
LK1	232	1	4	2,59	0,842
LK2	232	1	4	2,57	0,885
LK3	232	1	4	2,57	0,899
LK4	232	1	4	2,59	0,873
LK5	232	1	4	2,53	0,821
Rata-rata				2,57	
Komitmen Organisasi	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
KO1	232	1	4	2,53	0,783
KO2	232	1	4	2,50	0,806
KO3	232	1	4	2,50	0,762
KO4	232	1	4	2,48	0,767
KO5	232	1	4	2,52	0,761
Rata-rata				2,51	
Kinerja Karyawan	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
KK1	232	1	4	2,31	0,916
KK2	232	1	4	2,26	0,855
KK3	232	1	4	2,31	0,905
KK4	232	1	4	2,30	0,890
KK5	232	1	4	2,26	0,824
Rata-rata				2,29	

Uji Validitas (Confirmatory Factor Analysis)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Construct Reliability	Keterangan
Motivasi Kerja	MK1	0,870	0,897	Valid
	MK2	0,712		Valid
	MK3	0,798		Valid
	MK4	0,779		Valid
	MK5	0,820		Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0,856	0,921	Valid
	LK2	0,793		Valid
	LK3	0,843		Valid
	LK4	0,860		Valid
	LK5	0,831		Valid
Komitmen Organisasi	KO1	0,868	0,920	Valid
	KO2	0,778		Valid
	KO3	0,852		Valid
	KO4	0,834		Valid
	KO5	0,838		Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,845	0,915	Valid
	KK2	0,781		Valid
	KK3	0,877		Valid
	KK4	0,782		Valid
	KK5	0,840		Valid

Pengujian instrumen penelitian yang dilakukan menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) melalui perangkat lunak AMOS menunjukkan bahwa seluruh alat ukur telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas secara memuaskan. Pada uji validitas, seluruh indikator pembentuk variabel Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid karena memiliki nilai loading factor > 0,50. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas mengkonfirmasi konsistensi internal yang sangat baik dengan perolehan nilai Construct Reliability (CR) pada seluruh variabel berada jauh di atas ambang batas minimum 0,70. Secara rinci, nilai CR yang diperoleh adalah 0,897 untuk Motivasi Kerja, 0,921 untuk Lingkungan Kerja, 0,920 untuk Komitmen Organisasi, dan 0,915 untuk Kinerja Karyawan. Dengan demikian, instrumen penelitian ini terbukti valid dan reliabel sehingga sepenuhnya layak digunakan untuk tahap analisis lanjutan.



Gambar 2. Output Model Struktural SEM - AMOS

Pengujian Asumsi SEM-AMOS

Ukuran sampel

Penelitian ini menggunakan 232 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi ketentuan minimal ukuran sampel dalam analisis SEM yang merekomendasikan jumlah sampel antara 100–200 responden. Dengan demikian, ukuran sampel dalam penelitian ini dinilai memadai untuk dilakukan analisis SEM.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai Critical Ratio (CR) dari skewness dan kurtosis. Data dinyatakan berdistribusi normal secara multivariat apabila nilai CR berada dalam rentang ±2,58 pada tingkat signifikansi 0,01. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai CR multivariat sebesar -2,405, yang masih berada dalam rentang yang dapat diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini memenuhi asumsi normalitas multivariat.

Identifikasi Outliers

Pengujian outliers multivariat dilakukan dengan menggunakan nilai Mahalanobis Distance. Pada tingkat signifikansi $p < 0,001$ dengan jumlah indikator sebanyak 20, diperoleh nilai batas Mahalanobis Distance sebesar 45,31. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai Mahalanobis Distance yang melebihi batas tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan outliers multivariat dalam data penelitian ini. Hasil merujuk pada lampiran 5.

Identifikasi Model Struktural

Identifikasi model dilakukan dengan melihat nilai degrees of freedom (df). Hasil output AMOS menunjukkan bahwa model memiliki df sebesar 164, yang bernilai positif. Hal ini menandakan bahwa model termasuk dalam kategori over-identified, sehingga analisis SEM dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Hasil merujuk pada lampiran 5.

Tabel 4. Goodness of Fit

Goodness of fit index	Cut-off value	Model Penelitian	Model
Chi-square	≤ 3.0	219,428	Tidak Fit
Significant probability	≥ 0.05	0,003	Tidak Fit
RMSEA	≤ 0.08	0,038	Fit

GFI	≥ 0.90	0,915	Fit
AGFI	≥ 0.90	0,891	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.0	1,338	Fit
TLI	≥ 0.90	0,982	Fit
CFI	≥ 0.90	0,984	Fit

Evaluasi Goodness of Fit Model

Evaluasi goodness of fit dilakukan untuk menilai kesesuaian model penelitian dengan data empiris. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebagian besar indeks goodness of fit telah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Nilai RMSEA sebesar 0,038 menunjukkan model yang sangat baik karena berada di bawah batas maksimum 0,08. Nilai GFI sebesar 0,915, CMIN/DF sebesar 1,338, TLI sebesar 0,982, dan CFI sebesar 0,984 juga menunjukkan bahwa model berada dalam kategori fit. Meskipun nilai Chi-square dan probabilitas menunjukkan hasil yang kurang baik, hal tersebut masih dapat ditoleransi mengingat sensitivitas Chi-square terhadap ukuran sampel yang besar. Nilai AGFI sebesar 0,891 berada pada kategori marginal, namun masih dapat diterima karena didukung oleh indeks kesesuaian lainnya. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis (Structural Model)

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil
H ₁	Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0,300	0,066	4,569	0,000	Signifikan
H ₂	Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi	0,480	0,068	7,094	0,000	Signifikan
H ₃	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,155	0,066	2,358	0,018	Signifikan
H ₄	Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,184	0,073	2,530	0,011	Signifikan
H ₅	Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,712	0,087	8,149	0,000	Signifikan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai Critical Ratio (CR) dan nilai probabilitas (p-value). Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai $CR \geq 1,96$ dan $p \leq 0,05$. Hipotesis pertama (H₁) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,300, dengan nilai C.R. sebesar 4,569 dan p-value sebesar 0,000. Nilai C.R. yang lebih besar dari 1,96 serta p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian, Hipotesis pertama (H₁) diterima. Pengaruh ini terjadi karena responden merasa pengalaman kerja, penghargaan, serta hubungan kerja yang baik dengan atasan mampu meningkatkan rasa percaya diri dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Hipotesis kedua (H₂) Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis kedua diterima. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan antar karyawan yang baik, serta suasana kerja yang kondusif membuat karyawan merasa betah dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.

Hipotesis ketiga (H₃) Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik dan berusaha memenuhi target kerja yang telah ditetapkan. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik dan berusaha memenuhi target kerja yang telah ditetapkan.

Hipotesis keempat (H₄) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat diterima. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan minim gangguan memungkinkan karyawan bekerja lebih fokus sehingga kinerjanya menjadi lebih optimal.

Hipotesis kelima (H₅) Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan paling dominan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima. Komitmen yang kuat membuat karyawan merasa menjadi bagian dari

organisasi, sehingga mereka lebih bertanggung jawab dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Diskusi

Hasil penelitian pada karyawan tetap industri manufaktur aluminium PT Alexindo di Bekasi mengonfirmasi bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki peran krusial dalam membangun komitmen organisasi sekaligus meningkatkan kinerja karyawan (Astuti & Amalia (2021); Jung & Moon, 2024). Motivasi yang terfasilitasi dengan baik serta lingkungan kerja yang kondusif—baik secara fisik maupun sosial terbukti memperkuat ikatan emosional, rasa kekeluargaan, dan produktivitas harian karyawan organisasi (Astuti & Amalia (2021); Li et al., 2025). Menariknya, temuan lanjutan mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor paling dominan dalam mendorong pencapaian kinerja, rasa memiliki yang tinggi memicu karyawan untuk bekerja lebih disiplin, memikul tanggung jawab penuh atas pekerjaannya, dan berorientasi pada target perusahaan (Regen et al., 2020; Rabbad et al., 2024). Kuatnya hubungan antarvariabel ini juga sangat didukung oleh karakteristik demografi responden yang didominasi oleh laki-laki usia produktif (18–26 tahun) berpendidikan Sarjana dengan masa kerja yang cukup matang (6–10 tahun). Secara keseluruhan, temuan empiris ini terbukti sejalan dan memperkuat berbagai literatur terdahulu yang mengkaji dampak positif motivasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi serta kinerja karyawan (Jelly et al., 2024; Zhu et al., 2025).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian pada karyawan tetap industri manufaktur aluminium PT Alexindo di Bekasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi serta kinerja karyawan. Motivasi kerja mendorong munculnya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari rasa memiliki, loyalitas, serta keinginan untuk bertahan dan mengembangkan karier di perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun sosial, menciptakan rasa nyaman dan kebersamaan sehingga memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, motivasi kerja dan lingkungan kerja turut mendukung kinerja karyawan melalui peningkatan tanggung jawab, konsistensi kerja, serta kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik. Di antara variabel yang diteliti, komitmen organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam mendukung kinerja karyawan, karena keterikatan dan loyalitas mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin dan berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan motivasi kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif menjadi dasar terbentuknya komitmen organisasi, yang selanjutnya mendukung keberlanjutan kinerja karyawan.

Limitasi dan Rekomendasi

Meskipun penelitian ini telah memberikan gambaran yang cukup komprehensif mengenai keterkaitan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan tetap industri manufaktur aluminium PT Alexindo di Bekasi, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya mewakili kondisi karyawan pada industri atau perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, variabel penelitian terbatas pada motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, padahal masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, sehingga belum mampu menggambarkan perubahan motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian ini merekomendasikan pada pihak manajemen perusahaan untuk terus memperkuat motivasi kerja serta menjaga lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek dan sektor penelitian, menambahkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan desain penelitian longitudinal agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen perusahaan perlu menempatkan penguatan komitmen organisasi sebagai prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia, mengingat perannya yang

dominan dalam mendukung kinerja karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui penciptaan rasa memiliki, kejelasan jenjang karier, serta konsistensi kebijakan yang mendorong loyalitas karyawan. Selain itu, motivasi kerja karyawan perlu terus ditingkatkan melalui sistem penghargaan yang adil, pengakuan atas pencapaian kerja, serta dukungan langsung dari atasan. Pemberian kesempatan pengembangan kompetensi dan peningkatan keterampilan juga penting untuk menjaga semangat kerja serta kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Manajemen juga perlu memastikan lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun sosial. Perbaikan kondisi kerja, pemeliharaan fasilitas, serta pembentukan budaya kerja yang positif dan kolaboratif akan menciptakan rasa nyaman dan kebersamaan, sehingga mendukung keterikatan karyawan terhadap organisasi. Secara keseluruhan, pengelolaan motivasi kerja dan lingkungan kerja yang terintegrasi akan memperkuat komitmen organisasi, yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan dan selaras dengan tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ahmed, U., Al Riyami, S., Umrani, W. A., Pahi, M. H., & Syed, H. (2024). Examining the role of family motivation: an empirical examination in the hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 2081–2099. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2023-0103>
- Ali, A. D., Narine, L. K., Hill, P. A., & Bria, D. C. (2023). Factors Affecting Remote Workers' Job Satisfaction in Utah: An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph20095736>
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). The relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: the moderating role of psychology capital and the mediating role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 14(2), 102–128.
- Chaichi, K., Trupp, A., Ranjanthran, M., & Thirumaran, K. (2023). Robotic life of casino employees: exploring well-being dimensions in the gambling industry in Malaysia. *Equality, Diversity and Inclusion*, 42(4), 512–529. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2022-0051>
- Chansatitporn, N., Pobkeeree, V., Na Nongkhai, S., & Sangkijporn, S. (2019). Factors affecting quality management at the Thai national institute of health. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(4), 739–751. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2018-0107>
- Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the Reliability and Validity of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale in the Public Sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 113–123. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p11>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Alyahya, M., Mohammad, A. A. A., Fayyad, S., & Elsayy, O. (2025). Emotional Contagion in the Hospitality Industry: Unraveling Its Impacts and Mitigation Strategies Through a Moderated Mediated PLS-SEM Approach. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 1–25. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010046>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Hafidz, G. P., & Nurdiansyah, E. (2024). The Effect of Managerial Coaching Skills on Team-Level Architectural Knowledge and Team Performance Moderated by Manager Learning Goal Orientation. *International Journal of Economics*, 3(1), 278–290. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.735>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Formative Measurement Models* (pp. 91–113). https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hair, J. F., William, J., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Pearson New International Edition. *British Library Cataloguing-in-Publication Data*.
- Hair Jr, J., Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). The Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>

- Iis, E. Y., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 2, 227–236.
- Irfan, M., Indradewa, R., Syah, T., & Fajarwati, D. (2021). The Impact of Role Conflict and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT Alpha Sistem Kreasi. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(09), 68–74.
- Jasmine, J. A., & Utomo, P. (2024). The role of transformational leadership, work-life balance, and employee engagement on Gen Z's organizational commitment in the Indonesian creative industry. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 576–587. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.43](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.43)
- Jelly, Y. L., Mus, A. R., Ramlawati, & Serang, S. (2024). The Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance Through Motivation in Pt. Bank People Indonesia Tbk Makassar City Region. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(7), 1–31. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n7-006>
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>
- Jun, W. H. (2025). The mediating effects of nurses' professional values on the relationship between work environment and organizational commitment among long-term care hospital nurses. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02891-7>
- Jung, G., & Moon, K. K. (2024). Examining Public Service Motivation's Impact on Organizational Commitment: Focusing on Moderating Roles of Hygiene and Motivation Factors. *Behavioral Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/bs14060476>
- Kayar, S., & Yeşilada, T. (2024). Quartet of Sustainable Job Security, Job Performance, Organizational Commitment, and Motivation in an Emerging Economy: Focusing on Northern Cyprus. *Sustainability (Switzerland)*, 16(16). <https://doi.org/10.3390/su16166764>
- Khalid Al Hadrang Smith, Juharsah, & Asrip Putera. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kecerdasan Intelektual, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Karya Putra Surya Gemilang (Outsourcing BNI Cabang Kendari). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi*, 7(2), 318–326.
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Lei, M., Alam, G. M., Bashir, K., & Pingping, G. (2024). Whether academics' job performance makes a difference to burnout and the effect of psychological counselling-comparison of four types of performers. *PLoS ONE*, 19(6 June), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305493>
- Li, X., Xu, Y., & Huang, D. (2025). Exploring the interplay between social connectedness, job control, and organizational commitment: the mediating role of work engagement among Chinese teachers. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02355-2>
- Li, Y., Zhang, L. J., & Mohamed, N. (2024). The influence of mentorship and working environments on foreign language teachers' research motivation in China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03448-w>
- Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 268–277. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.23](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.23)
- Manalo, R. A., Castro, B. de, & Uy, C. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 9(1), 133–159.
- Mohammed, I. S., Wuni, A., Nyarko, B. A., Ibrahim, M. M., & Chanayireh, L. (2025). Work engagement: the key driver in transforming organizational commitment into enhanced work performance among midwives in Ghana - a structural equation modelling approach. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13062-4>
- Musannip, Z., Siregar, E., Nasution, A. P., Supriadi, Y. N., Reresimi, M., Musannip, Z., Siregar, E., Nasution, A. P., & Nur, Y. (2023). Does job satisfaction mediate the effect of a reward system on

- organizational citizenship behavior? Evidence from the public sector. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.24](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.24)
- Nkrumah, E. N. K., Liu, S., Doe Fiergbor, D., & Akoto, L. S. (2021). Improving the safety–performance nexus: A study on the moderating and mediating influence of work motivation in the causal link between occupational health and safety management (ohsm) practices and work performance in the oil and gas sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 1–24. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105064>
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., & Ekhsan, M. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. *International Conference of Management and Business Science*, 135(Aicmbs 2019), 259–267.
- Pratama, G., & Elistia. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Journal of Economic Esaunggul*, 11(November).
- Puspita Dewi, N., Indrayani, I., Wibisono, C., & Rumengan, A. E. (2024). Government Employee Assessment to Support Public Performance Organization Learned from Riau Island Province. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2368322>
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environmentac, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>
- Regen, R., Johannes, J., Edward, E., & Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: Experience from the Government of Kerinci Regency and the city of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 9(2), 59–69.
- Ren, R., Chen, W., & Zhao, S. (2025). The indirect effects of school bullying on mathematics achievement: the mediating roles of teacher-student relationships, sense of belonging and differences between genders. *BMC Public Health*, 25(1), 113. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21307-4>
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Saludes, K. C. Z., Sophia, M., Lagustan, C. V, Magtibay, M. U., Pagapulan, F. B., Briones, J. P., & Verano, J. P. E. (2025). Relationship of Employee Value Proposition on Job Satisfaction and Loyalty in a Manufacturing Company in the Philippines. *Organization and Human Capital Development*, 4(1).
- Setiadi, R., Handayani, T., Tarigan, N. M. R., & Helmi, T. A. (2024). the Influence of Leadership, Motivation and Work Discipline on Employee Performance At Pt. Pelnimedan Branch. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2), 83–92. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2024.v04i02.008>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 659–678. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09694-4>
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Tan, S., Samad, A. A., & Ismail, L. (2025). The impact of achievement goals on college students' English performance—A moderated mediation model. *PLoS ONE*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310817>
- Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. (2021). Implementing remote working policy in corporate offices in Thailand: Strategic facility management perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13031284>
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Xu, Z., Yang, F., Yuan, Y., & Jia, D. (2023). Perceived innovation-oriented human resource system and

- innovative work behavior: the chain mediating role of innovative culture and intrinsic motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 38(6), 434–448. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0538>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>
- Yuli Widyarini, Y., & Muafi, M. (2021). The influence of work-family conflict and Islamic work ethics on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(3), 177–188. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1123>
- Yumhi. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(2), 71–78.
- Zhao, J. jing, Shen, Y., Li, L. hong, Zhang, J. ying, Ou, M. xing, Zhang, X. jie, & Shi, T. ying. (2025). Concept, Influencing Factors, and Interventions of Nursing Health Leadership: A Scoping Review. *Journal of Nursing Management*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/jonm/5212844>
- Zhu, X., Yao, Y., Chan, S. D., & Xie, Z. (2025). Motivation profiles of Chinese language teachers of non-Chinese speaking students and the associations with teacher well-being in Hong Kong. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06036-8>