

## **Model Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Afektif Organisasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia: *Studi pada PT. Komipo Pembangunan Jawa Bali di Jepara***

**Ikhsan Toga Kharismawan<sup>1</sup>, Ibnu Khajar<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Sultan Agung Semarang

*ikhsantogak@gmail.com<sup>1</sup>*

### **ABSTRACT**

*This study aims to identify the impact of compensation and non-physical work environment on employee performance, with affective commitment as an intervening variable. The population of this study consists of permanent and non-permanent employees of PT. Komipo PJB. A sample of 100 respondents was determined using Maximum Likelihood (ML) estimation with purposive sampling. Data analysis using SMART-PLS revealed that compensation has a positive and significant impact on affective commitment and employee performance. The non-physical work environment has a positive but insignificant effect on affective commitment, yet it positively and significantly influences employee performance. Interestingly, affective commitment was found to have a negative and significant relationship with employee performance.*

**Keywords : compensation, non-physical work environment, affective commitment, human resource performance.**

### **ABSTRAK**

Tesis ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi mengenai bagaimana pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan, melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Komipo PJB dengan status kepegawaian permanent dan non permanent. Sample yang diteliti pada penelitian ini berjumlah 100 responden yang ditentukan melalui metode estimasi Maximum Likelihood (ML) dengan purposive sampling. Analisa data penelitian menggunakan software SMART – PLS dengan metode partial least square, didapatkan hasil penelitian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM sedangkan komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM.

**Kata kunci : kompensasi, lingkungan kerja non fisik, komitmen afektif, kinerja sumber daya manusia.**

### **PENDAHULUAN**

PT. KPJB, sebuah perusahaan patungan antara perusahaan energi Korea Selatan, Komipo (51%), dan perusahaan listrik Indonesia, PJB (49%), bertanggung jawab atas operasi dan pemeliharaan PLTU Tanjung Jati B Unit 3 & 4 di Jepara. Perusahaan ini mempekerjakan sekitar 250 karyawan tetap dan 350 karyawan outsourcing yang bekerja dalam sistem shift untuk operasional dan jam kerja normal untuk fungsi lainnya. Kombinasi kepemilikan yang beragam ini menciptakan dinamika unik dalam struktur organisasi dan budaya kerja KPJB, yang mencerminkan pengaruh budaya kerja Korea Selatan dan Indonesia.

Dalam sebuah perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia bertugas memberikan arahan dan pembinaan kepada karyawan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

yang efektif akan memastikan operasi perusahaan berjalan lancar. Jika karyawan berkontribusi secara maksimal, maka organisasi atau perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuannya. Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan sering kali diukur berdasarkan kinerja karyawan. Menurut Marlitan (2013), kinerja karyawan adalah elemen krusial dalam perusahaan. Kinerja karyawan mencerminkan interaksi antarindividu dalam organisasi. Galih Anugrah dan Bagus Priyambodo (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan diukur dari sejauh mana target pekerjaan tercapai dalam periode tertentu sesuai dengan SOP yang berlaku. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencakup kemampuan dalam memenuhi tugas yang diberikan oleh atasan dan menunjukkan perilaku yang baik di tempat kerja. Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, perusahaan perlu memiliki karyawan dengan kinerja tinggi dan komitmen organisasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Variabel lain yang mempengaruhi adalah kompensasi. Menurut Sulastri (2010), kompensasi mencakup semua bentuk pendapatan, baik berupa uang atau barang, yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Bagi perusahaan, kompensasi merupakan bentuk pengeluaran. Oleh karena itu, diharapkan bahwa kompensasi yang diberikan akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik dan lebih signifikan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kontroversi (*research gap*) terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Juniarti (2014) menemukan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan bagian keuangan di Tanjungpinang. Sebaliknya, penelitian oleh Kurniasari (2014), Khusna (2015), dan Rohmah (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin puas karyawan terhadap kompensasi yang diterima, semakin baik pula kinerja mereka.

Selain kompensasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup kondisi material dan psikologis yang ada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang memadai, termasuk aspek fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan tugas dan pengembangan kinerja karyawan, sehingga meningkatkan semangat kerja mereka.

Menurut Nitisemito (2015) dalam Enny (2019), lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala hal yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Contoh faktor ini termasuk kebersihan, musik, dan sebagainya. Lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis: pertama, lingkungan kerja fisik, yang mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung; dan kedua, lingkungan kerja non-fisik, yang meliputi kondisi yang terkait dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

Pada penelitian terdahulu terdapat kontroversi (*research gap*) yang dilakukan Oktaviani & Pramusinto (2019) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor wilayah Badan Pertanahan Nasional

Provinsi Jawa Tengah. Penelitian yang dilakukan oleh Arian to (2013) juga mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dari tenaga pengajar. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sidanti (2015) juga mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dari Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.

Berbeda dengan penelitian Rohmah (2018) yang menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Syariah cabang Semarang. Penelitian Azikin dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Perbedaan hasil penelitian ini menciptakan sebuah *research gap*. Jika lingkungan kerja sesuai dengan harapan karyawan, mereka akan merasa senang dan puas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Berbagai faktor mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, salah satunya adalah komitmen organisasi. Seberapa besar komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih produktif. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi digunakan sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh dari variabel lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Mathis dan Jackson (dalam Busro, 2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi, serta keinginan mereka untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja.

## TINJAUAN LITERATUR

### Landasan Teori

Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa deskripsi teori dalam sebuah penelitian melibatkan teori-teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan variabel yang akan diteliti. Teori-teori ini juga berfungsi sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah (hipotesis) yang diajukan serta untuk menyusun instrumen penelitian.

### Kinerja Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (2017) menjelaskan bahwa standar kinerja seseorang dapat dinilai berdasarkan beberapa aspek, yaitu kuantitas dan kualitas output, waktu penyelesaian tugas, kehadiran di tempat kerja, serta sikap kooperatif. Standar kinerja ini ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yang menguraikan apa yang harus dilakukan karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi. Oleh karena itu, kinerja individual harus diukur, dibandingkan dengan standar yang berlaku, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi kinerja pegawai.

### Kompensasi

Menurut Gary Dessler (2009: 82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Ganjaran nonfinansial seperti hal-hal yang tidak mudah dikuantifikasikan yaitu ganjaran-ganjaran berupa pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes dan kantor yang lebih bergengsi.

## Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sarwoto (1991) juga mengemukakan bahwa penerapan hubungan kerja yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja: 1) Tidak terdapat konflik antar karyawan; 2) Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya; 3) Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan; 4) Pelaksanaan pekerjaan di liputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman; dan 5) Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

## Komitmen Afektif

Komitmen organisasi dinyatakan oleh (Stephen P. Robbins and Timothy A Judge, 2006) adalah kondisi Ketika karyawan memiliki keterikatan emosional pada organisasi atau perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja dengan tujuan dan keinginan untuk tetap berada pada organisasi tersebut.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat Explanatory atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup: kompensasi, lingkungan kerja, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh karyawan PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali, yang berjumlah 200 orang. Karena populasi terbatas, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Pengambilan sample pada penelitian ini dilakukan dengan metode non probability sampling (non random sampling) dengan cara Purposive Sampling, adalah Teknik sampling yang cukup sering digunakan. Metode ini menggunakan kriteria yang telah dipilih oleh peneliti dalam memilih sampel. Kriteria sampel yang diambil pada penelitian ini adalah karyawan PT. KPJB dengan status kepegawaian sebagai karyawan tetap. analisa data adalah teknik dalam menganalisis data penelitian, merencanakan teknik pengumpulan data sesuai dengan prosedur yang berlaku. Menurut (Lexy J.Moleong, 2002) analisa data adalah penelitian yang dikerjakan dengan memeriksa seluruh data instrument penelitian seperti catatan, dokumen, hasil tes, dan rekaman. Analisa dengan PLS – SEM merupakan analisis yang digunakan untuk menganalisa data yang memiliki data non linier.

Responden pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Komipo Pembangkitan Jawa Bali yang berjumlah 200 karyawan. data yang digunakan penulis adalah data primer yang diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria sesuai dengan metode pengambilan sampel yaitu menggunakan metode *non probability sampling (non random sampling)*. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan dengan cara *online* menggunakan *google form* yang telah disediakan kemudian dibagikan kepada karyawan. Setelah semua data terkumpul, penulis merekap semua data yang telah diperoleh secara *online*. Data hasil kuesioner tersebut direkap penulis menggunakan *microsoft excel* untuk memudahkan penulis dalam membaca serta mengolah data yang diinginkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

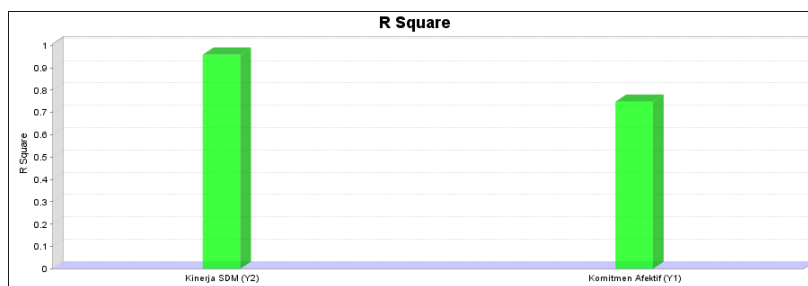
Tabel Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

	R Square	R Square Adjusted
erformanceSDM (Y2)	0,959	0,957
Komitmen Afektif (Y1)	0,748	0,743

Sumber: Lampiran 5 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, menunjukkan nilai R-Square pada model jalur I yaitu 0,748 yang artinya kemampuan pengaruh variabel kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) dalam menjelaskan komitmen afektif (Y1) adalah sebesar 74,8%. Sedangkan, nilai R-Square pada model jalur II yaitu 0,959 yang artinya kemampuan pengaruh variabel kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) dalam menjelaskan kinerja SDM (Y2) adalah sebesar 95,9%. Berikut diagram R-Square

Gambar Diagram Nilai R-Square  
F Square



Tabel Uji F-Square

	Kinerja SDM (Y2)	Komitmen Afektif (Y1)	Kompensasi (X1)	Lingkungan Kerja (X2)
Kinerja SDM (Y2)				
Komitmen Afektif (Y1)	0,160			
Kompensasi (X1)	1,020	0,343		

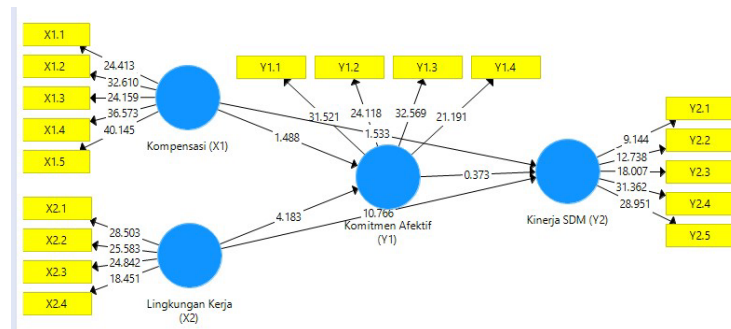
Lingkungan Kerja (X2)	2,128	0,064		
-----------------------	-------	-------	--	--

Sumber: Lampiran 6 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas, maka disimpulkan bahwa pengaruh yang besar terjadi pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja SDM (2,128), pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja SDM (1,020), dan pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif (0,343). Sedangkan, pengaruh substantif medium terjadi pada hubungan variabel komitmen afektif terhadap kinerja SDM (0,160). Pengaruh substantif yang kecil terjadi pada hubungan variabel lingkungan kerja terhadap komitmen afektif (0,064).

### Uji Hipotesis

Gambar Uji Hipotesis (Bootstapping)



Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa jika ingin mengetahui apakah suatu hipotesis diterima ataupun ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Oleh karena itu, dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik. Akan tetapi, bisa didasarkan pada observasi empiris. Metode resampling bootstrap dalam penelitian ini, hipotesis akan diterima jika nilai signifikansi t-values lebih besar dari 1.96 dan nilai p-values kurang dari 0.05.

### Uji Path Analysis

Tabel Nilai *Spesific Indirect Effects* Hipotesis

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
Kompensasi (X1) -> Komitmen Afektif (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0,005	0,006	0,016	0,324	0,004
Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Afektif (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0,015	0,022	0,044	0,332	0,150

Sumber: Lampiran 8 Hasil Olah Data PLS, 2024

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dilakukan uji mediasi sebagai berikut:

- a. Hubungan langsung  $X1 \rightarrow Y2$  (kompensasi terhadap kinerja SDM) adalah positif, sedangkan hubungan tidak langsung  $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$  (kompensasi terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif) adalah positif signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 0,324 dan p-values  $0,004 < 0,05$ . Hal ini disimpulkan bahwa terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja SDM.
- b. Hubungan langsung  $X2 \rightarrow Y2$  (lingkungan kerja terhadap kinerja SDM) adalah positif signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung  $X2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$  (lingkungan kerja terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif) adalah positif tidak signifikan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 0,332 dan p-values  $0,150 > 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM.

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan penelitian ini mendukung (Pratama & Wulandari, 2020), yang juga menyatakan bahwa kompensasi dapat berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional dan perasaan positif karyawan terhadap organisasi, yang dapat mendorong mereka untuk tetap berkomitmen dan berkontribusi lebih dalam pekerjaan mereka. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan (Putri & Nugraha, 2020).

Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. PT. Komipo PJB perlu memastikan bahwa struktur kompensasi mereka tidak hanya kompetitif secara eksternal tetapi juga adil dan transparan secara internal. Dengan demikian, PT. Komipo PJB dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan memperkuat komitmen afektif karyawan. Selain itu, pemberian kompensasi yang adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kompensasi yang adil dan memadai sering kali menjadi faktor motivasional yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hasil ini konsisten dengan temuan (Lestari & Rahmawati, 2019), yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan.

PT. Komipo PJB harus memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bukan hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga dirancang dengan memperhatikan keadilan internal. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan. Selain itu, transparansi dalam pemberian kompensasi juga penting untuk menjaga kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

## **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Afektif**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini tidak cukup menumbuhkan komitmen afektif di PT. Komipo PJB karena karyawan memerlukan kognisi dan pengetahuan tinggi yang dilakukan kepada manajer SDM, sehingga komitmen afektif harus dibingkai dengan profesionalitas yang tinggi. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi komitmen afektif karyawan di PT. Komipo PJB ini, dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja. Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja penting dalam membentuk pengalaman sehari-hari karyawan, aspek tersebut mungkin tidak memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap bagaimana karyawan merasakan keterikatan emosional dengan organisasi (Sari, 2020).

Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif di antaranya adalah adanya faktor-faktor personal dan organisasi lainnya yang lebih menentukan, seperti kepemimpinan, kesempatan pengembangan karier, hubungan interpersonal, atau nilai-nilai budaya organisasi yang dianut. Selain itu, komitmen afektif mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor internal karyawan, seperti persepsi individu, motivasi intrinsik, atau keseimbangan kehidupan kerja

## **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Lingkungan kerja yang kondusif sering kali dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan (Ardani & Utami, 2020), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

PT. Komipo PJB perlu terus memantau dan memperbaiki aspek-aspek lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja SDM. Hal ini dapat mencakup perbaikan fasilitas fisik, peningkatan dukungan sosial di tempat kerja, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dengan demikian, PT. Komipo PJB dapat memastikan bahwa lingkungan kerja yang diciptakan mampu memaksimalkan potensi karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai kinerja yang optimal.

## **Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini memberikan indikasi bahwa komitmen afektif yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan emosional pada karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Hal ini mungkin terjadi apabila karyawan merasa sangat terikat secara emosional dengan suatu organisasi, sehingga mereka cenderung mengambil tanggung jawab yang melebihi kapasitas dan mengabaikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Akibatnya, meskipun mereka memiliki komitmen yang kuat, kinerja mereka dapat menurun karena kelelahan, stres, atau *burnout* (Pratama, 2020).

Komitmen afektif yang merujuk pada keterikatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi, umumnya diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Namun, dalam konteks tertentu, komitmen afektif yang tinggi justru dapat berdampak negatif, terutama jika faktor-faktor lain, seperti beban kerja berlebih atau konflik antara tujuan pribadi dan organisasi (Lestari & Rahmawati, 2019).

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja SDM. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan berperan penting dalam menjembatani hubungan antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dan berdampak pada kinerja mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka (Hendrawan, 2021).

PT. Komipo PJB harus mempertimbangkan strategi kompensasi yang tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga meningkatkan komitmen afektif mereka. Dengan memperkuat komitmen afektif melalui kompensasi yang adil dan kompetitif, organisasi dapat memanfaatkan dampak positifnya untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Afektif**

Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja SDM serta komitmen afektif tidak cukup kuat untuk menjembatani hubungan ini. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh (Nugraha, 2019), yang juga melaporkan ketidakberhasilan komitmen afektif dalam memediasi hubungan serupa di konteks berbeda.

Komitmen afektif tidak cukup ditumbuhkan hanya dengan indikator yang ada karena belum memadai dan memerlukan profesionalisme yang tinggi. PT. Komipo PJB perlu memperhatikan faktor lain yang lebih relevan dalam meningkatkan kinerja SDM

berdasarkan lingkungan kerja. Meskipun lingkungan kerja tetap penting, strategi lain yang lebih langsung dan spesifik mungkin diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan. PT. Komipo PJB perlu memastikan bahwa struktur kompensasi mereka tidak hanya kompetitif secara eksternal tetapi juga adil dan transparan secara internal. Dengan demikian, PT. Komipo PJB dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan memperkuat komitmen afektif karyawan.
- 2) Hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kompensasi yang adil dan memadai sering kali menjadi faktor motivasional yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. PT. Komipo PJB harus memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bukan hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga dirancang dengan memperhatikan keadilan internal. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja SDM.
- 3) Hasil studi pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini tidak cukup menumbuhkan komitmen afektif di PT. Komipo PJB karena karyawan memerlukan kognisi dan pengetahuan tinggi yang dilakukan kepada manajer SDM, sehingga komitmen afektif harus dibingkai dengan profesionalitas yang tinggi. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam memengaruhi komitmen afektif karyawan di PT. Komipo PJB ini, dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja.
- 4) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Lingkungan kerja yang kondusif sering kali dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi. PT. Komipo PJB perlu terus memantau dan memperbaiki aspek-aspek lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja SDM.
- 5) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini memberikan indikasi bahwa komitmen afektif yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan emosional pada karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Hal ini mungkin terjadi apabila karyawan merasa sangat terikat secara emosional dengan suatu organisasi, sehingga mereka cenderung mengambil tanggung jawab yang melebihi kapasitas dan mengabaikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

- 6) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif mampu memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja SDM. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan berperan penting dalam menjembatani hubungan antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dan berdampak pada kinerja mereka.
- 7) Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan efek mediasi dan variabel komitmen afektif tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih dominan dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja SDM serta komitmen afektif tidak cukup kuat untuk menjembatani hubungan ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardani, P. A., & Utami, C. W. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.
- Hendrawan, Y. (2021). Komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan di sektor jasa. *Jurnal Manajemen Dan Sumber Daya Manusia*.
- Lestari, T., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa di Jakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nugraha, T. A. (2019). Keterlibatan Komitmen Afektif dalam Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 9(3), 145-157.
- Pratama, Y. A. (2020). Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel moderasi di PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Pratama, Y. A., & Wulandari, N. P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 123-136.
- Putri, A. D., & Nugraha, R. A. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 145-156.
- Sari, L. K. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*.
- Agus Budi Darmawan. (2012). "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Bank BRI Cabang Salatiga)". *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Salatiga: Universitas Satya Wacana.
- Anggi Rizki Zaputri. (2013). "Pengaruh Insentif Material dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya)". *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 2 Nomor 2. Malang: Universitas Brawijaya.
- Arikunto, Suharsimi. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: RinekaCipta
- Astrid Ardiani. (2015). "Analisis Pengaruh Pemberian Insentif dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada

# Economic Reviews Journal

Volume 3 Nomor 4 (2024) 1680 – 1693 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v3i4.521

- BRI Kantor Cabang Pattimura)”. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Alex S. Nitisemito. (2000). *Manajemen Personalialia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Azwar, S. (2009). *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Cooper, David R. & Emory, C. William. (1996). *Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1. Edisi ke-5*. Jakarta: Erlangga.
- Desller, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dewita Heriyanti. (2007). “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PLN APJ Semarang)”. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Dole, carol & Richard Schroeder. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turn over intentions of professional accountants. *Managerial auditing journal* Vol.16 No. 4 Pg.234-235.
- Darufitri Kartikandari. (2002). “Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus DPU dan SETDA di Kabupaten Bantul)”. *Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen*. Volume 4. Nomor 2.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen. Edisi ke-2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Keempat*. Semarang: BP Undip.
- Gibson, JL. (2003). *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga 5.
- Ginanjar Sigit Nursasongko. (2012). “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang)”. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gorda. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama
- Handoko, Hani. (1996). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Anonim. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Anonim. (2008). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono. (1983). *Manajemen Publik. Cetakan Kedua*. Jakarta: Balai Aksara Ghalia Indonesia.
- Anonim. (2004). *Perencanaan Program Latihan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan. (1992). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Koesmono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 7. Nomor 2. Hal.171-188.

# Economic Reviews Journal

Volume 3 Nomor 4 (2024) 1680 – 1693 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v3i4.521

- Lia Mayangsari. (2013). "Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (di Departemen Penjualan PT. PUSRI Palembang)". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.Palembang.
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior, Seventh Edition, International Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Anonim. (2006). *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Anonim. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan pertama*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Masrukhin & Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Volume 7. Nomor 2.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: BP Undip.
- Mathis, Robert & John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mega Arum Yunanda. (2012). "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air)". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Nadiya. (2014). "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume 11. Nomor 1. Malang: Universitas Brawijaya.
- Nina Munira Naharrudin & Mohammad Sadegi. (2013). "Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia". *International Journal of Independent Research and Studies (IJIRS)* Vol. 2 No.2 Pg.66-78.
- Panggabean, Mutiara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suryadi. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen & Judge Timothy. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (1996) .*Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam*. Jakarta: PT.Bhuana Ilmu Populer.
- Anonim. (2001). *Organizational Behavior. 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Anonim. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi ke-5*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Anonim. (2006). *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*. Edisi Bahasa Indonesia. Klaten: PT. INTAN SEJATI.
- Sarwoto. (1991). *Dasar-Dasar Organisasi dan Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

# Economic Reviews Journal

Volume 3 Nomor 4 (2024) 1680 – 1693 E-ISSN 2830-6449

DOI: 10.56709/mrj.v3i4.521

- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subakti Syaiin (2008). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan". *USU Repository Tesis*. Sumatera: Universitas Sumatera Utara. Diambil pada tanggal 5 september 2015 dari <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/7046/3/08E00830.pdf.txt>
- Sugiyono. (2002). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anonim. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anonim. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Anonim. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Suharnomo. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Terry, George R. (2006). *Prinsip -Prinsip Manajemen. Terjemahan J. Smith D.F.M*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Veithzal, Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Anonim. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyu Setiaji & Ken Sudarti. (2011). "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi serta Lingkungan Kerja (Studi pada PIP Semarang)". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISULA). Semarang.
- Wiwik Kulyana. (2010). "Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Pada PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru)". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
- Wursanto. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Yudi Supiyanto. (2015). "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi". *Skripsi*. Universitas PGRI Ronggolawe. Tuban.