

**CAN THE WORK ENVIRONMENT INCREASE EMPLOYEE LOYALTY? THE  
ROLE OF JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE**

**APAKAH LINGKUNGAN KERJA DAPAT MENINGKATKAN LOYALITAS  
KARYAWAN? PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Abd. Rachim Syah<sup>1</sup>, Jannati Tangngisalu<sup>2</sup>, Herman Sjahrudin<sup>3</sup>**  
,Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya<sup>1,2,3</sup>  
[Abdrahimsyah29@gmail.com](mailto:Abdrahimsyah29@gmail.com)<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to test and analyze the relationship between the work environment and employee loyalty with job satisfaction as a mediation variable. The type of research used is a quantitative approach, the population in this study is 86 employees of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Hartaco Makassar Branch, sampling technique using the saturated sample method with a total of 86 samples. The analysis used in hypothesis testing is SEM-PLS analysis. The results of the analysis provide evidence that the Work Environment has a significant positive effect on Loyalty, the Work Environment has a significant positive effect on Job Satisfaction, Satisfaction has a positive significant effect on Loyalty, and Job Satisfaction can be mediate the relationship between the work environment and loyalty*

**Keywords:** Work Environment, Satisfaction, Work Loyalty.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri (Persero) TBK Cabang Hartaco Makassar sebanyak 86, tehnik pengambilan sample menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 86. Analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah analisis SEM-PLS. Hasil analisis memberikan bukti bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas, Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas, Kepuasan Kerja dapat memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Mutasi Kerja.

**PENDAHULUAN**

Hadirnya sumber daya manusia yang mempunyai loyalitas terhadap sebuah perusahaan akan memberi kemudahan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya. Sikap karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap tempat dimana ia bekerja akan sangat berguna bukan hanya untuk dirinya sendiri sebagai individu melainkan juga untuk kepentingan perusahaan (Abudi et al., 2024; Sjahrudin et al., 2024).

Loyalitas karyawan merupakan salah satu aspek keinginan yang kuat dari seseorang karyawan untuk tetap menjadi anggota dalam suatu organisasi, serta keinginan untuk memberikan kinerja

terbaik dan memberikan keinginan dan rasa nyaman yang diperoleh dari tujuan dan prinsip organisasi (Yoyo & Anugrah, 2021).

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial), bahwa hubungan dua arah antar individu dengan sesama individu atau individu dengan organisasi dan atau organisasi dengan individu didasarkan pada pertukaran timbal balik, secara garis besar, hubungan pertukaran sosial mempertimbangkan aspek imbalan dan biaya dalam interaksi timbal balik yang juga turut disertai dengan pembangunan kepercayaan dan dilakukan secara sukarela. Teori pertukaran sosial sering

kali diyakini sebagai hubungan transaksional yang bersifat ekonomi akibat faktor pertimbangan imbalan dan biaya dalam proses suatu relasi (Thibault & Kelley, 1959; Blau, 1994; dalam Muttaqien, 2023).

Teori ini menyatakan bahwa loyalitas karyawan dapat tumbuh dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Jika organisasi memberikan manfaat atau imbalan yang dianggap adil oleh karyawan (seperti penghargaan, kesempatan pengembangan karier, atau dukungan sosial), karyawan akan merasa termotivasi untuk membalasnya dengan loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Konsep dasar teori yaitu ada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Karyawan akan memunculkan sikap loyal jika mereka merasa mendapat imbalan yang setimpal dengan kontribusi mereka (Muttaqien, 2023).

Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa loyalitas karyawan akan muncul apabila karyawan diberikan penghargaan (hasil kerja mereka dihargai perusahaan) yang dalam penelitian ini dijelaskan melalui kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dan kesempatan pengembangan karier, atau dukungan sosial yang pada penelitian ini dijelaskan melalui iklim organisasi, bahwa individu akan memperlihatkan sikap dan perilaku yang loyal apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan nyaman (karyawan merasa nyaman akan lingkungan kerjanya) dan karyawan merasakan adanya (timbulnya) kepuasan dalam bekerja, bahwa semakin baik lingkungan kerja dan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi loyalitas karyawan (Desianti et al., 2021; Dwianto et al., 2023; Sjahrudin et al., 2024).

Pernyataan tersebut terkonfirmasi pada penelitian yang dilakukan Abudi et al., (2024) bahwa lingkungan kerja yang diukur dengan lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang diukur dengan taat pada aturan, tanggung jawab, pengabdian, rasa memiliki, hubungan antar karyawan, dan kejujuran.

Hasil serupa diperlihatkan pada riset yang dilakukan Waskito & Sari (2022), temuan penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ditunjukkan dengan lingkungan kerja fisik dan non fisik memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang dicerminkan melalui ketaatan dan kepatuhan, bertanggung jawab, pengabdian, kejujuran. Kedua penelitian terdahulu tersebut, berbeda dengan temuan Herawati, et al (2022) bahwa lingkungan kerja yang diukur dengan hubungan antara sesama karyawan, hubungan antara atasan dengan bawahan serta lingkungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan yang diukur dengan indikator tanggung jawab terhadap perusahaan, kesetiaan terhadap perusahaan, menjaga dan membela perusahaan di dalam dan di luar pekerjaan, selain lingkungan kerja, kepuasan kerja menjadi faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas, dimana kepuasan kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan.

Faktor berikutnya yang dianalisis yaitu kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan menyenangi dan mencintai pekerjaannya sehingga timbul keengganan untuk keluar dari perusahaan dan adanya upaya untuk bertahan didalam perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dalam Sukma & Puspitadewi (2022) bahwa keterikatan psikologis antara karyawan dan

perusahaan dihasilkan dari kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya mengarah pada loyalitas karyawan.

Zein & Irawati (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diukur dengan indikator menyukai pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan yang diukur dengan indikator kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas. Kemudian temuan Huda Shofiyuddin (2024) membuktikan bahwa kepuasan karyawan diukur dengan kesesuaian pekerjaan, kondisi fisik lingkungan kerja, upah dan promosi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas yang diukur dengan indikator menaati peraturan, mampu bekerja dengan baik, tepat waktu, berani mengambil resiko, memiliki ide kreatif tanpa paksaan, melaksanakan tugas tanpa paksa, tidak menyalahgunakan wewenang, dan melaporkan hasil kerja terhadap atasan, namun hal tersebut tidak sejalan dengan Ganera Sardjono (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang diukur dengan indikator bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, orang yang berada pada pekerjaan yang tepat berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan yang diukur dengan indikator kesejahteraan (gaji dan fasilitas) karyawan, pemenuhan kebutuhan rohani, peningkatan karir dan penempatan karyawan pada posisi yang tepat, mendengarkan pendapat dari karyawan, dan kesempatan berkarir dan rasa aman bekerja.

Berdasarkan pengamatan lapangan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Hartaco Makassar dimana peneliti telah melakukan presurvey dan melakukan wawancara kepada beberapa

karyawan yang bekerja untuk mengetahui permasalahan yang ada mengenai topik yang dikaji. Berdasarkan wawancara awal kepada 5 responden yang telah peneliti lakukan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Hartaco Makassar, didapatkan permasalahan yang terjadi dimana lingkungan kerja yang ada di PT. Mandiri. Tbk cabang Hartaco di nilai oleh para responden belum tercipta lingkungan yang kondusif yang bisa membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat loyal karyawan kepada Perusahaan dengan melihat jumlah karyawan masuk dan keluar serta bagaimana kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Data pada tahun 2024 sebanyak 86 orang karyawan.

**Tabel 1. Jumlah Karyawan**

Tahun	Bidang Sales Generalist Konsumtif (SGK)			Karyawan Awal	Karyawan Resign
	Junior	Senior	Eksekutif		
2021	29	21	15	65	16
2022	35	26	17	78	20
2023	37	25	22	84	22

Tabel 1 memperlihatkan bahwa Dalam tiga tahun terakhir, terdapat peningkatan jumlah karyawan di bidang Sales Generalist Konsumtif (SGK), yang mencerminkan pertumbuhan operasional dan kebutuhan tenaga kerja di perusahaan. Pada tahun 2021, jumlah karyawan awal adalah 65 orang, terdiri dari 29 junior, 21 senior, dan 15 eksekutif. Jumlah ini meningkat menjadi 78 orang pada tahun 2022 dan mencapai 84 orang pada tahun 2023. Peningkatan ini menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk memperkuat tim SGK guna mendukung pencapaian target bisnis.

Namun, di sisi lain, terdapat fenomena peningkatan jumlah karyawan yang resign setiap tahun. Pada tahun 2021, sebanyak 16 orang (24,6%) mengundurkan diri, meningkat menjadi 20 orang (25,6%) pada tahun 2022, dan

kembali naik menjadi 22 orang (26,2%) pada tahun 2023. Tren kenaikan tingkat resign ini menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan, meskipun jumlah tenaga kerja secara keseluruhan bertambah.

Fenomena ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti beban kerja yang tinggi, kurangnya keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*), atau persaingan dalam industri perbankan yang membuat karyawan lebih mudah tergoda oleh peluang di perusahaan lain. Peningkatan tingkat resign, meskipun tidak signifikan secara persentase, perlu menjadi perhatian khusus agar tidak menghambat produktivitas tim SGK.

Untuk mengatasi masalah ini, Bank Mandiri perlu mengevaluasi strategi retensi karyawan dengan memberikan insentif yang lebih kompetitif, menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, dan menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas.

Adanya indikasi faktor-faktor yang menyebabkan karyawan tidak loyal terhadap perusahaan. Dalam pandangan karyawan untuk bekerja lebih loyal perusahaan juga harus menjamin kepuasan kerja karyawannya. Jika karyawan dipenuhi ketidakpuasan terhadap dampak yang diterima perusahaan akan sangat negatif artinya jika masalah kepuasan kerja tidak dapat diselesaikan dengan baik maka dapat menurunkan loyalitas kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan faktor utama untuk meningkatkan dan mempertahankan hasil organisasi secara keseluruhan dan loyalitas kerja dengan layanan yang efisien dan kinerja yang lebih baik.

## METODE PENELITIAN

Riset ini menggunakan kuantitatif, dengan jumlah populasi sebanyak 86

responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sehingga diperoleh 86 karyawan yang menjadi responden, namun pada saat dilakukannya analisis data, terdapat 4 data yang *outlier* sehingga jumlah unit data yang dianalisis menjadi 82. Analisis data menggunakan model persamaan *structural Partial Least Square* (PLS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, dengan jumlah populasi sebanyak 86 karyawan, dan jumlah sampel sebanyak 86, namun pada saat dianalisis terdapat 4 data yang *outlier* sehingga data yang dapat dianalisis tersisa 82 responden, berikut deskripsi data ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Sahih**

Variabel	Indikator	Outer Loading
Lingkungan Kerja (X <sub>1</sub> )	X_LK1	0.904
	X_LK2	0.887
	X_LK3	0.951
	X_LK4	0.890
Kepuasan Kerja (Z)	Z_KK1	0.941
	Z_KK2	0.800
	Z_KK3	0.946
	Z_KK4	0.896
	Z_KK5	0.947
Loyalitas Kerja (Y)	Y_LOYAL1	0.871
	Y_LOYAL2	0.883
	Y_LOYAL3	0.832
	Y_LOYAL4	0.880

Tabel. 2 memperlihatkan bahwa hasil pengujian *Convergent validity*, dimana seluruh indikator menunjukkan nilai  $>0.70$  sehingga dinyatakan keseluruhan konstruk terpenuhi.

**Tabel 3. Discriminant Validity**

Variabel	X_LK	Z_KK	Y_LOYAL
X_LK	0.908		
Z_KK	0.833	0.867	
Y_LOYAL	0.739	0.759	0.908

Tabel 3 memperlihatkan hasil pengujian *Fronell-Larcker Discriminant validity* dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam model tersebut telah

memenuhi standar *discriminant validity* dimana nilai loading ke konstruk lain lebih rendah dibanding nilai loading ke konstruknya sendiri pada kolom yang sama.

**Tabel 4. Konsistensi Data**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X_LK	0.929	0.949
Z_KK	0.890	0.924
Y_LOYA L	0.946	0.959

Merujuk pada tabel 4, maka dapat disimpulkan bahwa variabel (X) Lingkungan Kerja memiliki nilai *Composite reliability* sebesar 0.929, (Z) Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 0.890, (Y) Loyalitas Kerja sebesar 0.946, hasil tersebut membuktikan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0.70, kemudian pada nilai *cronbach's alpha* setiap variabel >0.60. sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian *Composite reliability* yang berlandaskan pada dua kriteria terpenuhi

**Tabel 5. Kecocokan Model Q-Predict**

Antesedent	RMSE	MAE	Q <sup>2</sup> _predict
Y_LOYAL	0.583	0.457	0.684
Z_KK	0.695	0.529	0.539

Hasil pada Tabel 5. menunjukkan bahwa nilai *Q-squared* Loyalitas dan Kepuasan sebesar 0.684 dan 0.539 atau lebih besar >0.05, dimana model konstruk dianggap relevan. Artinya, variabel-variabel exogen yang digunakan untuk memprediksi variabel endogen sudah tepat.

**Tabel 6. Standardized Root Mean Square (SRMR)**

SRMR	Saturated Model	Estimated Model
R	0.062	0.062

Tabel diatas menunjukkan menunjukkan *Standardized Root Mean Square (SRMR)* sebesar 0.06 = < 0.08. Artinya model yang digunakan telah sesuai dengan korelasinya. Berdasarkan hasil dari ke tiga pengujian dalam *Goodness of fit* yaitu *r-square*, dan

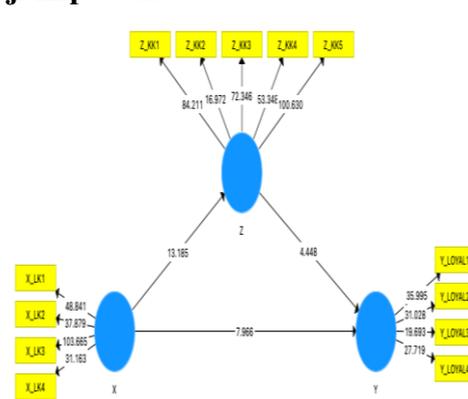
*SRMR*, maka model dalam penelitian ini dikatakan layak atau baik.

**Tabel 7. Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Antesede nt	R Square	Adjusted R Square
Y_LOYA L	0.738	0.732
Z_KK	0.547	0.541

Nilai R-square 0,75 menunjukkan model kuat, nilai 0,50 menunjukkan model sedang, dan nilai 0,25 menunjukkan model lemah (Ghozali, 2020), berdasarkan hasil diatas, nilai r square pada variabel Loyalitas sebesar = 0.738, atau = 73,8% dan sisanya 26,2% di jelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini, nilai tersebut juga menunjukkan bahwa model termaksud dalam kategori model yang kuat memiliki nilai korelasi yang kuat. Sedangkan untuk Kepuasan dengan nilai 0.541 atau 54.1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak djelaskan pada penelitian ini. nilai tersebut juga menunjukkan bahwa model termaksud dalam kategori model yang kuat memiliki nilai korelasi yang sedang.

**Uji Hipotesis**



**Gambar 1. Path Coefficient**

Signifikanya hubungan antar variabel terlihat dari nilai *t-statistics* > 1.96 pada taraf signifikan < 0.05. Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis bahwa satu variabel mempunyai

pengaruh langsung (tidak memediasi) terhadap variabel lainnya. Jika koefisien jalur positif, menunjukkan bahwa kenaikan nilai satu variabel biasanya diikuti oleh kenaikan nilai variabel

lainnya. Jika koefisien jalur negatif, hal ini menunjukkan bahwa ketika ada peningkatan nilai satu variabel, biasanya ada penurunan nilai variabel lainnya.

**Tabel 8. Pengujian hipotesis**

Kausalitas	t- stat	Probability
X_Lingkungan Kerja -> Y_Loyalitas	8.139	0.000
X_Lingkungan Kerja -> Z_Kepuasan	12.751	0.000
Z_Kepuasan -> Y_Loyalitas	4.526	0.000
X_Lingkungan Kerja -> Z_Kepuasan -> Y_Loyalitas	3.858	0,000

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Kerja, dengan nilai *t-Statistics* = 8,139, yang lebih besar dari batas kritis 1.96, serta *P-value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas, atau dapat dinyatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja karyawan maka semakin Loyal pula karyawan untuk bekerja.

Penyebab positif dan signifikannya variabel tersebut disebabkan oleh Lingkungan kerja yang mencakup fasilitas kerja yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, kenyamanan tempat kerja, dan kerapian secara langsung mendorong karyawan untuk lebih taat pada aturan, bertanggung jawab, memiliki sikap kerja yang positif, menjaga hubungan antar sesama karyawan, serta bersikap jujur dalam menjalankan tugas. Fasilitas kerja yang mendukung, seperti peralatan modern dan ruang kerja yang nyaman, menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Hubungan kerja yang harmonis mendorong komunikasi

yang baik dan rasa saling percaya, sementara kenyamanan fisik dan suasana kerja yang menyenangkan memberikan kepuasan yang mendalam, memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sikap yang lebih positif. Selain itu, lingkungan kerja yang rapi dan bersih mencerminkan manajemen yang peduli, memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Keseluruhan faktor tersebut menciptakan pengalaman kerja yang positif, sehingga karyawan merasa lebih terikat dengan perusahaan dan menunjukkan loyalitas yang tinggi.

Hasil temuan ini sejalan pada penelitian yang dilakukan Waskito & Sari (2022) ; Abudi, et al (2024) bahwa lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun hasil temuan ini tidak sejalan dengan Herawati, et al (2022) dimana lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan, dengan nilai *t-Statistics* = 12.751, yang lebih besar dari 1.96, dan *P-value* sebesar 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. atau dapat dikatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang

dimiliki oleh karyawan.

Penyebab hubungan positif dan signifikannya variabel tersebut diakibatkan karena loyalitas mencerminkan komitmen dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong berbagai aspek yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang loyal cenderung menunjukkan ketaatan pada aturan, tanggung jawab yang tinggi, serta sikap kerja yang positif, yang menciptakan suasana kerja yang terorganisasi dan harmonis. Hubungan baik antar karyawan dan dengan pengawas juga memperkuat rasa kebersamaan dan saling mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai. Selain itu, loyalitas sering kali diikuti dengan penghargaan dari organisasi, seperti upah/gaji yang adil dan peluang promosi yang jelas, yang meningkatkan kepuasan terhadap kompensasi dan karier. Kejujuran yang dimiliki karyawan loyal juga memperkuat kepercayaan di lingkungan kerja, menciptakan rasa aman dan nyaman. Faktor-faktor ini saling melengkapi dan berkontribusi terhadap hubungan positif dan signifikan antara loyalitas kerja dan kepuasan kerja, karena mereka memperkuat perasaan karyawan bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka.

Hasil temuan ini sejalan dengan Zein & Irawati (2024) ; Huda Shofiyuddin (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, namun hal tersebut tidak sejalan dengan Ganera Sardjono (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas.**

Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja

memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Loyalitas dibuktikan dengan nilai  $t\text{-Statistics} = 4.526 > 1.96$  dan  $P\text{-value} 0.000 < 0.05$ . sehingga dapat dinyatakan bahwa bahwa Kepuasan terbukti berpengaruh positif dan signifikan atau secara nyata terhadap Loyalitas. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat Kepuasan karyawan maka semakin Loyal pula karyawan dalam bekerja.

Positif dan signifikannya hubungan antara kepuasan dengan loyalitas disebabkan karena karena kepuasan yang dirasakan karyawan menciptakan perasaan dihargai dan terpenuhi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk tetap berkomitmen pada organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan, seperti upah/gaji yang adil, kesempatan promosi yang jelas, serta hubungan yang baik dengan pengawas dan rekan kerja, mereka merasa lebih terikat dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap perusahaan. Kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan juga meningkatkan motivasi untuk menjaga sikap kerja yang positif dan bertanggung jawab, serta memperkuat hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja. Selain itu, penghargaan yang diterima melalui kompensasi yang layak dan peluang karier yang baik memperkuat rasa loyalitas, karena karyawan merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan atas kontribusinya. Dengan demikian, karyawan yang puas dengan kondisi kerjanya akan lebih cenderung untuk tetap setia dan berkomitmen pada organisasi, membangun hubungan yang saling menguntungkan antara individu dan perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Temuan tersebut sejalan dengan Huda & Shofiyuddin (2024)

yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Namun temuan ini membantah hasil Ganera & Sardjono (2022) menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas kerja.

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas dimediasi kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian, lingkungan kerja terhadap loyalitas dimediasi kepuasan kerja menunjukkan *t-Statistics* sebesar 3.858 lebih kecil dari 1.96, dan *P-value* 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa Kepuasan memiliki efek mediasi hubungan antara Lingkungan kerja terhadap Loyalitas.

Penyebab terjadinya hubungan mediasi kepuasan tersebut karena kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, seperti fasilitas yang baik, hubungan kerja yang harmonis, serta suasana kerja yang rapi dan nyaman, meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan ini, yang mencakup kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, promosi, serta hubungan dengan pengawas dan rekan kerja, kemudian mendorong karyawan untuk lebih loyal terhadap perusahaan. Tanpa kepuasan kerja, meskipun lingkungan kerja baik, karyawan mungkin tidak merasa cukup termotivasi untuk berkomitmen secara maksimal. Oleh karena itu, kepuasan kerja bertindak sebagai perantara yang menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan loyalitas kerja. Kepuasan kerja menciptakan rasa keterikatan emosional yang lebih kuat, yang mengarah pada peningkatan loyalitas, menjelaskan mengapa lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap loyalitas melalui rasa puas yang dirasakan karyawan.

Temuan studi ini mengkonfirmasi

*Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) bahwa individu akan memperlihatkan sikap dan perilaku yg loyal apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan nyaman (karyawan merasa nyaman akan lingkungan kerjanya) dan karyawan merasakan adanya (timbulnya) kepuasan dalam bekerja, bahwa semakin baik lingkungan kerja dan semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi loyalitas karyawan.

Hasil penelitian sejalan dengan Shavira & Febrian (2023) bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja. Hasil penelitian ini berbeda yang dilakukan Safrida et al., (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis pertama, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari pada batas signifikan yang telah ditentukan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik lingkungan kerja karyawan maka akan semakin akan semakin loyal karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis kedua, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari pada batas signifikan yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi baik lingkungan kerja karyawan, maka akan memberikan kontribusi yang nyata dalam peningkatan loyalitas.

Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa variabel kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis ketiga, dimana nilai *p-value* lebih kecil dari pada batas signifikan yang telah dituntukan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja, maka akan memberikan kontribusi yang nyata dalam peningkatan loyalitas. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa variabel kepuasan terbukti secara nyata memedias hubungan antara lingkungan kerja terhadap loyalitas. Hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis empat dimana pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai *p-value* lebih kecil dari pada batas signifikan yang telah dituntukan.

Penelitian ini merekomendasikan kepada pihak manajemen bank untuk fokus pada pengembangan lingkungan kerja yang positif, seperti menyediakan fasilitas yang nyaman, suasana yang mendukung, dan hubungan kerja yang harmonis. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan secara langsung. Mengingat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, perusahaan harus memastikan bahwa kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi dengan baik. Ini dapat dilakukan melalui kebijakan yang memfasilitasi kesejahteraan karyawan, penghargaan, serta pengembangan karier. Perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Hartaco Makassar dapat memanfaatkan temuan ini untuk fokus pada peningkatan kepuasan kerja sebagai cara untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti fleksibilitas kerja, pengakuan atas prestasi, dan pengelolaan stres,

perusahaan dapat mendorong loyalitas jangka panjang. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan jadi bahan referensi dalam menganalisis loyalitas kerja karyawan, diharapkan pula menambahkan variabel yang dianalisis agar model pada penelitian ini dapat dikembangkan lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abudi, S., Yantu, I., & Bokingo, A. H. (2024). Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Pada PT. Bank Bri Cabang Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(4), 838-852.
- [2] Desianti, D., Idris, R., Kanto, M., & Munandar, M. (2021). Kontribusi Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja melalui Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(3), 73-90.
- [3] Dwianto, A. S., Sjahrudin, Herman. & Meindro Waskito. (2023). Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi MSDM: Tantangan dan Peluang. Takaza Innovatix Labs.
- [4] Ganera, A. D., & Sardjono, H. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Xyz. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi*, 8(4), 5214-5222.
- [5] Ghozali, I. (2020). Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi menggunakan WarpPLS 7.0 (Ed. IV). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [6] Herawati, E. S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Stress Kerja terhadap Loyalitas Karyawan: Studi pada YEC. CO. ID Yogyakarta. *Jurnal*

- Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah*, 2656-4351.
- [7] Huda, S., & Shofiyuddin, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Karyawan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis*. 2(1). 65-73.
- [8] Muttaqien, P. F. (2023). Kajian Literatur Sistematis Teori Pertukaran Sosial dalam Hubungan Dua Arah. *Communicative: Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 4(1).
- [9] Safrida, S., Yafiz, M., & Lubis, F. A. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2683-2696.
- [10] Shavira, A. V., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 1010-1022.
- [11] Sjahrudin, H., Ariawan, A., Tj, H. W., Efendi, E., & Yuwanda, T. (2024). Antecedents of Innovative Work Behavior and its Impact on Business Performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 8-20.
- [12] Sjahrudin, H., Sari, D. P., & Hakiki, R. (2024). Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive Leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 23-27.
- [13] Sukma, R. S., & Puspitadewi, N. W. S. (2022). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Pada Marketing Kontrak PT. X Cabang Surabaya. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(4), 34-44.
- [14] Waskito, M., & Sari, N. K. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Agus, Firdaus & Rekan). *Kinerja*, 4(02), 123-136.
- [15] Yoyo, T., & Anuigras, M. (2021). Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di PT . CLC Niaga Indonesia. *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 184-196.
- [16] Zein, S. A., & Nirawati, L. (2024). Pengaruh Reward Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Divisi Marketing pada PT Pilar Bangun Kencana Surabaya. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 3176-3190.