



## PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI SPBU BOJONEGORO

**Heru Albat**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**Mei Indrawati**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**Woro Utari**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: [herualbat@gmail.com](mailto:herualbat@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of reward systems, training, and work environment on organizational commitment through job satisfaction among employees of SPBU 5462109 and 5462116 Bojonegoro. This explanatory research with a quantitative approach involved all 35 employees as the sample using total sampling. The analysis was conducted using Partial Least Squares (SmartPLS 3.0). The results show that the reward system, training, and job satisfaction are categorized as fairly good, while the work environment and employee commitment are categorized as good. The reward system and work environment have a significant effect on organizational commitment, whereas training does not. Training and work environment have a positive effect on job satisfaction, but the reward system does not. Job satisfaction significantly affects organizational commitment and mediates the influence of training and work environment on commitment but does not mediate the relationship between the reward system and organizational commitment.*

**Keywords:** *Reward System; Training; Work Environment; Job Satisfaction; Organizational Commitment.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sistem penghargaan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pada karyawan SPBU 5462109 dan 5462116 Bojonegoro. Penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif ini melibatkan seluruh 35 karyawan sebagai sampel menggunakan total sampling. Analisis dilakukan dengan Partial Least Square (SmartPLS 3.0). Hasilnya, sistem penghargaan, pelatihan, dan kepuasan kerja tergolong cukup baik; lingkungan kerja dan komitmen pegawai termasuk baik. Sistem penghargaan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan pelatihan tidak. Pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun sistem penghargaan tidak. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional serta memediasi pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap komitmen, tetapi tidak memediasi hubungan sistem penghargaan dengan komitmen organisasional.

**Kata Kunci:** *Sistem Penghargaan; Pelatihan, Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional*

### PENDAHULUAN

SPBU 5462109 dan SPBU 5462116 di Bojonegoro, yang beroperasi di bawah satu manajemen dengan total 35 karyawan, memegang peran penting dalam distribusi energi dan pelayanan publik. Keberhasilan operasional kedua SPBU ini tidak hanya bergantung pada teknologi dan fasilitas, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang meliputi keterampilan, motivasi, dan komitmen pegawai. SDM yang handal dan memiliki komitmen organisasional tinggi menjadi aset penting dalam meningkatkan efektivitas, loyalitas, dan daya saing perusahaan, terutama di sektor layanan langsung seperti SPBU.

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

Komitmen organisasional, yang mencakup keterikatan, kesetiaan, dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan, berperan besar dalam menciptakan kinerja yang optimal dan lingkungan kerja yang harmonis. Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen antara lain sistem penghargaan yang adil, kesempatan pelatihan yang memadai, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional yang tinggi dapat mendorong efisiensi operasional, mengurangi turnover, serta membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya (Kristiyasari et al., 2023; Wulandari & Utari, 2023)..

Masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasional di SPBU 5462109 dan SPBU 5462116 masih terdapat kendala yang memengaruhi komitmen pegawai. Ketidakjelasan kriteria penilaian dalam sistem penghargaan, kualitas dan keberlanjutan pelatihan yang belum optimal, serta kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja. Permasalahan ini berpotensi melemahkan komitmen organisasional dan berdampak pada kelancaran operasional serta pencapaian target perusahaan.

Komitmen organisasional adalah keterikatan, kesetiaan, dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi, yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan stabilitas lingkungan kerja. Faktor seperti sistem penghargaan yang adil, pelatihan, lingkungan kerja kondusif, dan kepuasan kerja memengaruhinya. Di SPBU 5462109 dan 5462116 Bojonegoro, permasalahan muncul akibat ketidakjelasan kriteria penghargaan, pelatihan yang kurang optimal, dan lingkungan kerja yang belum mendukung, sehingga menurunkan motivasi dan komitmen karyawan.

Sistem penghargaan berperan penting sebagai pendorong motivasi kerja, memperkuat keterikatan pegawai, dan meningkatkan semangat kerja. Dalam konteks SPBU, penghargaan dapat berupa insentif atau apresiasi lain untuk mendorong pencapaian target. Berbagai penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan penghargaan terhadap komitmen organisasional (Astuti & Wardani, 2024; Mujiyanto, 2020; Santosa & Tjahjadi, 2022), meski Sari & Prasetyo (2020) menemukan efek negatif jika penghargaan tidak relevan. Selain itu, penghargaan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain menemukan hubungan positif signifikan antara keduanya (Astuti & Wardani, 2024; Kumari et al., 2021; Martinr & Uribe, 2021; Rose et al., 2019; Santosa & Tjahjadi, 2022), sedangkan Nurhalifah et al. (2021) tidak menemukan pengaruh signifikan. Secara keseluruhan, sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, komitmen, dan kepuasan kerja, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan berperan penting dalam pengembangan SDM karena dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai, yang pada akhirnya memperkuat kinerja dan komitmen terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap komitmen organisasional (Fau et al., 2021; Lutfiana et al., 2023), meski temuan Pinangkaan et al. (2020) mengindikasikan tidak selalu ada pengaruh signifikan, sehingga faktor lain perlu diperhatikan. Pelatihan juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditemukan oleh Murtiningsih (2020) dan Setiawan et al. (2021) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Namun, Lestari et al. (2021) menemukan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat komitmen organisasional. Martini & Susanto (2021) serta Asi et al. (2021) menemukan pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap komitmen, menegaskan pentingnya suasana kerja yang mendukung. Namun, Pinangkaan et al. (2020) melaporkan hasil berbeda, menunjukkan tidak selalu ada pengaruh signifikan. Terkait lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan adanya pengaruh

positif signifikan (Anton et al., 2023; Martini & Susanto, 2021; Yerita, 2022), meski Nurhalifah et al. (2021) tidak menemukan hubungan signifikan.

Kepuasan kerja berperan sebagai faktor kunci sekaligus mediator yang menghubungkan pengaruh sistem penghargaan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap komitmen pegawai. Pegawai yang puas dengan apresiasi, peluang pengembangan, dan suasana kerja yang mendukung cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Hasil penelitian secara konsisten menunjukkan pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, termasuk komitmen afektif (Anton et al., 2023; Martini & Susanto, 2021; Milia & Putri Eka Kusuma Wardani, 2024; Pinangkaan et al., 2020; Santosa & Tjahjuadi, 2022). Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh reward terhadap komitmen afektif (Santosa & Tjahjuadi, 2022) serta pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional (Anton et al., 2023; Martini & Susanto, 2021). Namun, Sari et al. (2023) menemukan tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Meskipun demikian, mayoritas temuan menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor organisasi dan komitmen karyawan.

Meskipun SPBU 5462109 dan SPBU 5462116 Bojonegoro telah menerapkan program penghargaan, pelatihan, dan upaya menciptakan lingkungan kerja yang baik, masih terdapat masalah terkait kepuasan dan komitmen pegawai, seperti kurangnya apresiasi dan pelatihan yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kondisi sistem penghargaan, pelatihan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung pengaruh sistem penghargaan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional. Pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kepuasan kerja. Peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan ketiga faktor dengan komitmen organisasional.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Komitmen organisasional**

Komitmen organisasional adalah sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan kesetiaan serta keterikatan mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Riadi et al., 2022). Hal ini tercermin dalam loyalitas, motivasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta usaha keras untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi tersebut. Luthans (2018) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang mencerminkan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, serta menerima dan meyakini nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bagi setiap orang bersifat relatif, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda, tergantung pada sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Hal ini berarti, apa yang dianggap memuaskan bagi satu orang belum tentu sama bagi orang lain. Menurut Luthans (2018), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting. Artinya, tingkat kepuasan kerja akan tergantung pada bagaimana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan atau harapan pribadi karyawan. Semakin banyak elemen yang sesuai dengan harapan mereka, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Sugiarto & Utari, 2024).

### **Sistem Penghargaan**

Menurut Kadarisman (2018) penghargaan adalah segala bentuk balasan yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Balasan ini bisa berupa berbagai bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi sebagai pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Fahmi (2018) menjelaskan bahwa *reward* merupakan pemberian balas jasa kepada karyawan atas prestasi yang telah dicapai, yang bisa berupa keuntungan finansial (misalnya gaji, bonus) ataupun non-finansial (misalnya penghargaan simbolis atau pengakuan atas kerja keras). Pemberian *reward* ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan.

### **Pelatihan**

Mangkunegara (2019) berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana karyawan non-manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini, pelatihan bertujuan untuk memberikan karyawan keterampilan yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan mereka. Nitisemito (2019) mengemukakan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, serta pengetahuan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan. Dengan pelatihan, perusahaan berharap karyawan dapat meningkatkan performa dan kontribusinya dalam mencapai visi dan misi organisasi.

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran penting dalam meningkatkan kenyamanan dan kinerja karyawan (Qomariyah et al., 2023). Lingkungan yang nyaman tidak hanya memberikan rasa aman, tetapi juga mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerja baik secara perseorangan maupun kelompok.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bertujuan menguji hubungan antarvariabel dan menjelaskan bagaimana sistem penghargaan, pelatihan, dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan serta komitmen organisasi pegawai di SPBU 5462109 dan SPBU 5462116 Bojonegoro. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data berbasis angka melalui kuesioner dan studi literatur. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh 35 karyawan kedua SPBU tersebut, yang sekaligus menjadi sampel penelitian menggunakan teknik total sampling atau sampling jenuh. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi kecil dan seluruh anggota populasi dapat diikutsertakan untuk memperoleh data yang lengkap.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur untuk mendapatkan landasan teori serta kuesioner untuk memperoleh data primer. Analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM (Partial Least Squares-Structural Equation Modeling) dengan software SmartPLS 3.0, yang sesuai untuk jumlah sampel kecil dan data yang tidak berdistribusi normal multivariat. Tahapan analisis mencakup perancangan model struktural dan pengukuran, pembuatan diagram jalur, estimasi koefisien, evaluasi *goodness of fit*, serta pengujian hipotesis.

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

Analisis dilakukan untuk menilai pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel, termasuk efek mediasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh langsung sistem penghargaan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi signifikan. Namun, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja cenderung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsungnya. Temuan ini memberikan gambaran penting bagi pengelolaan SDM di SPBU untuk memprioritaskan strategi peningkatan komitmen melalui penguatan faktor-faktor utama secara langsung.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Variabel**

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sistem penghargaan (rata-rata 3,37) dan pelatihan (rata-rata 3,31) dipersepsikan cukup baik oleh responden, dengan indikator terendah masing-masing pada “kriteria ukuran individu” (3,29) dan “relevansi materi pelatihan” (3,23). Lingkungan kerja dinilai baik (rata-rata 3,41) dengan indikator terendah “kerjasama antar rekan kerja” (3,26). Kepuasan kerja juga dinilai cukup baik (rata-rata 3,37) dengan nilai terendah pada “pengawasan di tempat kerja” (3,11). Sementara itu, komitmen organisasi dipersepsikan baik (rata-rata 3,42) dengan indikator terendah “keinginan berkarir jangka panjang” (3,29). Secara keseluruhan, responden menilai variabel-variabel tersebut berada pada kategori cukup baik hingga baik, mencerminkan persepsi positif terhadap sistem yang diterapkan di SPBU.

**Pengujian Hipotesis**

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) dan tingkat signifikansinya (*p-value*). Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai p-value. Apabila besarnya nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak atau terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil estimasi path coefficients untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat dari pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. Hasil Estimasi Path Coefficient**

No	Variabel	Original Sample	T Statistics	P-Values	Status
1	Kepuasan -> Komitmen	0.549	3.741	0.000	Signifikan
2	Lingkungan -> Kepuasan	0.686	3.006	0.003	Signifikan
3	Lingkungan -> Komitmen	0.523	2.873	0.004	Signifikan
4	Pelatihan -> Kepuasan	0.628	3.936	0.000	Signifikan
5	Pelatihan -> Komitmen	0.095	0.615	0.539	Tidak Signifikan
6	Penghargaan -> Kepuasan	0.39	1.738	0.083	Tidak Signifikan
7	Penghargaan -> Komitmen	0.864	5.957	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Koefisien jalur sebesar 0.549 dengan nilai T Statistics 3.741 dan P-value 0.000 (<0.05) mengindikasikan bahwa hipotesis alternatif (Ha) diterima. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, semakin besar pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Temuan ini menguatkan pentingnya upaya manajemen dalam menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja agar komitmen organisasi dapat terjaga dengan baik.

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI SPBU BOJONEGORO**

Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien jalur 0.686, T Statistics 3.006, dan P-value 0.003 (<0.05). Artinya, hipotesis alternatif diterima, sehingga semakin kondusif lingkungan kerja yang diciptakan, semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung berperan penting dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap tempat kerja mereka.

Selain memengaruhi kepuasan, lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien jalur sebesar 0.523 dengan T Statistics 2.873 dan P-value 0.004 (<0.05) mendukung penerimaan hipotesis alternatif. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya membuat pegawai merasa puas, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Pelatihan yang diberikan kepada pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0.628, T Statistics 3.936, dan P-value 0.000 (<0.05). Artinya, hipotesis alternatif diterima. Program pelatihan yang efektif membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, yang pada gilirannya menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan mereka.

Meskipun pelatihan berpengaruh pada kepuasan kerja, hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Koefisien jalur sebesar 0.095 dengan T Statistics 0.615 dan P-value 0.539 (>0.05) mengindikasikan bahwa hipotesis nol (H0) diterima. Hal ini berarti pelatihan yang ada saat ini belum cukup kuat memberikan dampak langsung terhadap komitmen pegawai, meskipun pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja mungkin tetap terjadi.

Sistem penghargaan tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0.390, T Statistics 1.738, dan P-value 0.083 (>0.05). Hipotesis nol diterima, menandakan bahwa penghargaan yang diberikan saat ini belum mampu secara signifikan meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini dapat disebabkan oleh bentuk, frekuensi, atau persepsi pegawai terhadap sistem penghargaan yang belum sesuai harapan.

Berbeda dengan pengaruhnya terhadap kepuasan, sistem penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Koefisien jalur yang tinggi, yaitu 0.864, dengan T Statistics 5.957 dan P-value 0.000 (<0.05) menunjukkan bahwa penghargaan yang efektif dapat secara langsung meningkatkan loyalitas pegawai. Semakin adil dan transparan sistem penghargaan yang diterapkan, semakin besar pula rasa keterikatan dan dedikasi pegawai terhadap perusahaan.

Pengujian hipotesis dengan efek mediasi dilakukan dengan estimasi *indirect effect* dengan menambahkan variabel mediasi di antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan estimasi *indirect effect* yaitu peran variabel kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh variabel sistem penghargaan dan variabel pelatihan terhadap variabel komitmen pegawai dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Estimasi *Specific Indirect Effects***

No	Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Status
1	Lingkungan -> Kepuasan -> Komitmen	0.376	2.293	0.022	Signifikan
2	Pelatihan -> Kepuasan -> Komitmen	0.345	2.983	0.003	Signifikan

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

3	Penghargaan -> Kepuasan -> Komitmen	0.214	1.536	0.125	Tidak Signifikan
---	-------------------------------------	-------	-------	-------	---------------------

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan komitmen pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.376, T Statistics 2.293, dan P-value 0.022 (<0.05), jalur mediasi ini dinyatakan signifikan. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan tersebut selanjutnya mendorong peningkatan komitmen pegawai terhadap perusahaan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk memperkuat komitmen organisasi secara tidak langsung.

Pelatihan juga terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0.345, T Statistics 2.983, dan P-value 0.003 (<0.05). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan pegawai, tetapi juga membangun rasa puas dalam bekerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, pelatihan dapat menjadi instrumen strategis bagi manajemen dalam membentuk komitmen pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, penghargaan tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Nilai koefisien sebesar 0.214, T Statistics 1.536, dan P-value 0.125 (>0.05) menunjukkan bahwa jalur mediasi ini tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sistem penghargaan dapat memengaruhi kepuasan maupun komitmen secara terpisah, efeknya tidak cukup kuat jika disalurkan melalui kepuasan sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, dalam konteks penelitian ini, peningkatan komitmen pegawai dari penghargaan lebih cenderung terjadi secara langsung, bukan melalui kepuasan kerja.

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis, kondisi kerja di SPBU menunjukkan performa yang cukup baik secara menyeluruh, meskipun masih terdapat beberapa area yang memerlukan perbaikan. Aspek penghargaan dan pelatihan berada di kategori "cukup baik", di mana manajemen perlu meningkatkan kejelasan kriteria, keadilan, dan relevansi program agar lebih efektif. Sementara itu, lingkungan kerja dan komitmen organisasi dipersepsikan "baik" oleh karyawan, yang menunjukkan bahwa SPBU berhasil menciptakan suasana kerja yang aman dan membangun loyalitas. Namun, kepuasan kerja secara keseluruhan masih tergolong "cukup baik", terutama karena adanya ketidakpuasan terhadap peluang promosi dan efektivitas pengawasan. Dengan demikian, SPBU memiliki fondasi yang kuat, tetapi perlu fokus pada perbaikan sistem penghargaan, pelatihan, dan pengembangan karir untuk mengoptimalkan kepuasan dan komitmen karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dengan P-value 0.000 (<0.05) dan koefisien jalur positif 0.864. Temuan ini menegaskan bahwa semakin efektif dan adil sistem penghargaan yang diterapkan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, semakin tinggi pula komitmen pegawai terhadap organisasi, karena penghargaan yang layak mendorong motivasi, kepuasan, dan rasa memiliki. Hasil ini sejalan dengan temuan Astuti & Wardani (2024), Mujiyanto (2020), serta Santosa &

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

Tjahjuadi (2022) yang menemukan hubungan positif antara penghargaan dan komitmen, namun berbeda dengan Sari & Prasetyo (2020) yang menekankan bahwa penghargaan yang tidak relevan justru dapat menurunkan komitmen, sehingga relevansi dan keadilan menjadi faktor kunci dalam efektivitas sistem penghargaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dengan P-value 0.539 ( $>0.05$ ) dan koefisien jalur 0.095. Meskipun pelatihan dirancang untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan pegawai, temuan ini mengindikasikan bahwa dampaknya terhadap komitmen tidak bersifat langsung dan mungkin baru terlihat melalui faktor perantara seperti kepuasan kerja atau dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan temuan Pinangkaan et al. (2020) yang juga menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap komitmen, namun berbeda dengan hasil penelitian Fau et al. (2021) dan Lutfiana et al. (2023) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan, perbedaan yang kemungkinan disebabkan oleh variasi desain pelatihan, karakteristik responden, atau konteks organisasi.

Analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasional di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dengan P-value 0.004 ( $<0.05$ ) dan koefisien jalur positif 0.523. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung kerjasama terbukti meningkatkan rasa nyaman, kepuasan, serta rasa memiliki pegawai terhadap organisasi, sekaligus mengurangi potensi konflik dan stres. Kondisi ini mendorong loyalitas dan keterlibatan emosional pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Temuan ini selaras dengan penelitian Martini & Susanto (2021) serta Asi et al. (2021) yang menegaskan hubungan positif lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional, meskipun berbeda dengan hasil Widjaya et al. (2021) yang tidak menemukan pengaruh signifikan, menunjukkan kemungkinan adanya variasi hasil tergantung pada konteks organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dengan P-value 0.083 ( $>0.05$ ) meskipun koefisien jalurnya positif (0.390). Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan saat ini belum sepenuhnya mampu memenuhi ekspektasi pegawai, baik dari segi kepuasan finansial maupun pengakuan, sehingga dampaknya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik. Perlu adanya evaluasi dan penyesuaian desain penghargaan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pegawai. Temuan ini bertolak belakang dengan sebagian besar penelitian terdahulu seperti Kumari et al. (2021), Rose et al. (2019), Astuti & Wardani (2024), Martin & Uribe (2021), dan Santosa & Tjahjuadi (2022) yang menemukan pengaruh signifikan penghargaan terhadap kepuasan kerja, namun sejalan dengan Nurhalifah et al. (2021) yang menyatakan bahwa penghargaan tidak selalu menjadi faktor dominan pembentuk kepuasan dalam konteks tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dengan P-value 0.000 ( $<0.05$ ) dan koefisien jalur positif sebesar 0.628. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan yang relevan dan bermanfaat mampu meningkatkan kompetensi, rasa percaya diri, serta peluang pengembangan karir pegawai, sehingga mendorong rasa dihargai dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Peningkatan keterampilan juga membuat pegawai merasa lebih efektif dan mampu menjalankan tugasnya dengan baik, mengurangi frustrasi, serta meningkatkan rasa pencapaian. Hasil ini konsisten dengan temuan Murtiningsih (2020) dan Setiawan et al. (2021) yang menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

terhadap kepuasan kerja, namun berbeda dengan Lestari et al. (2021) yang menemukan pengaruh tidak signifikan, kemungkinan karena variasi kualitas, relevansi, atau persepsi terhadap program pelatihan.

Analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dibuktikan dengan P-value 0.003 ( $<0.05$ ) dan koefisien jalur positif 0.686. Lingkungan yang kondusif, aman, harmonis, serta mendukung komunikasi dan minim konflik terbukti meningkatkan kenyamanan fisik maupun psikologis pegawai, mengurangi stres, dan mendorong kolaborasi, sehingga secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan studi Yerita (2022), Anton et al. (2023), Martini & Susanto (2021), serta Rose et al. (2019) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja, meskipun berbeda dengan Nurhalifah et al. (2021) yang menyatakan pengaruhnya tidak signifikan, menunjukkan bahwa efek lingkungan kerja dapat bervariasi tergantung konteks dan karakteristik sampel penelitian.

Analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional di SPBU 5462109 Dander dan SPBU 5462116 Kalitidu Bojonegoro, dengan P-value 0.000 ( $<0.05$ ) dan koefisien jalur positif 0.549. Kepuasan kerja yang tinggi baik dari segi tugas, lingkungan, maupun hubungan interpersonal mendorong loyalitas, keterikatan emosional, dan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai yang merasa dihargai, mendapat peluang berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan lebih berkomitmen, berinvestasi pada tujuan perusahaan, serta memiliki rasa bangga terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Anton et al. (2023), Martini & Susanto (2021), Pinangkaan et al. (2020), Astuti & Wardani (2024), dan Santosa & Tjahjuadi (2022) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, termasuk komitmen afektif. Namun, berbeda dengan temuan Sari et al. (2023) yang tidak menemukan pengaruh signifikan, mengindikasikan bahwa hubungan ini dapat dipengaruhi faktor kontekstual atau variabel moderator tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pegawai (P-value 0.011; koefisien 0.242). Meskipun tidak berdampak langsung pada kepuasan kerja, penghargaan membentuk persepsi positif yang meningkatkan kepuasan, yang selanjutnya mendorong komitmen dan loyalitas pegawai. Temuan ini sejalan dengan Santosa & Tjahjuadi (2022) dan menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator utama dalam hubungan penghargaan dan komitmen, sehingga strategi penghargaan perlu diarahkan untuk memperkuat kepuasan pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pegawai, dengan P-value 0.003 ( $<0.05$ ) dan koefisien 0.345. Meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen, pelatihan meningkatkan kompetensi dan rasa percaya diri pegawai, yang kemudian menumbuhkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan hubungan positif pelatihan terhadap kepuasan kerja (Murtiningsih, 2020; Setiawan et al., 2021) serta kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Anton et al., 2023; Martini & Susanto, 2021; Pinangkaan et al., 2020; Astuti & Wardani, 2024; Santosa & Tjahjuadi, 2022), sehingga mengonfirmasi peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja pegawai (P-value 0.022;

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

koefisien 0.376). Lingkungan kerja yang positif meningkatkan rasa nyaman dan aman, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja, dan pada gilirannya memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Meskipun lingkungan kerja juga berpengaruh langsung pada komitmen, jalur mediasi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam hubungan tersebut. Temuan ini konsisten dengan Anton et al. (2023) dan Martini & Susanto (2021) yang membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa di SPBU 5462109 dan 5462116 Bojonegoro, variabel sistem penghargaan, pelatihan, dan kepuasan kerja berada pada kategori cukup baik, sedangkan lingkungan kerja dan komitmen pegawai berada pada kategori baik. Secara langsung, sistem penghargaan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan, sementara sistem penghargaan tidak. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pada jalur tidak langsung, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen melalui kepuasan kerja, sedangkan sistem penghargaan tidak menunjukkan pengaruh signifikan melalui mekanisme mediasi tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anton, Karo, A. P., Widjaja, D., Rezeki, & Martinus. (2023). Analisis Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT Sejati Karya Perkasa Medan). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 23(1), 191–198. [http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB\\_ekonomi](http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi)
- Asi, L. L., Gani, A., & Sukmawati, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 01-24. <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.295>
- Astuti, M., & Wardani, P. E. K. (2024). Pengaruh Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *Journal of Economic, Management and Entrepreneurship*, 2(2), 92–101. <https://doi.org/10.61502/jemes.v2i2.100>
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja*. Alfabeta.
- Fau, M., Manao, A., & Waoma, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 317–329.
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Rajawali Pers.
- Kristiyasari, D., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 116–127.
- Kumari, K., Barkat Ali, S., un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(November), 401–420.

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

- Lestari, T., Anandita, S. R., & Mahendri, W. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di Tempat Praktek Keterampilan Usaha Tebuireng Jombang. *Aktiva: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 51–59.
- Lutfiana, N., Anandita, S., & Mahendri, W. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap Komitmen Organisasional Personel Pemadam Kebakaran Kabupaten Jombang. *Business and Economic Publication*, 1(2 SE-Articles). <https://doi.org/10.32764/bep.v1i2.1020>
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Martini, N. N. P., & Susanto, N. E. (2021). Dampak Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kebersihan Di Universitas Jember. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 34–40. <https://doi.org/10.32528/jsmbi.v14i1.23147>
- Martin, S., & Uribe, M. (2021). The Influence Of Reward System On Employee Job Satisfaction With Work Motivation As Intervening Variables (Case Study On Employees Of Medical Department United States). *Medalion Journal: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 2(2), 53–71. <https://doi.org/10.59733/medalion.v2i2.25>
- Milia, M. A., & Putri Eka Kusuma Wardani. (2024). Pengaruh Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *Journal of Economic, Management and Entrepreneurship*, 2(2), 92–101. <https://doi.org/10.61502/jemes.v2i2.100>
- Mujiyanto. (2020). Pengaruh Reward, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dosen PTKBI. *Vijjacariya Journal*, 7(1), 35–45.
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Nitisemito. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ketiga). Ghalia Indonesia.
- Nurhalifah, E., Haryana, A., & Nurminingsih, N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Reward Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood). *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(2), 151–167.
- Pinangkaan, F., Adolfini, & Walangitan, M. D. (2020). Pengaruh Pelatihan Karyawan, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Bpjs Ketenagakerjaan Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(4), 979–988.
- Qomariyah, S., Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 43–53.
- Riadi, S., Prasetyo, I., & Utari, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Tasik Putri Puyu. *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 192–198.
- Rose, R. M., Shazali, K. H. I., Adam, M. N. A., Nee, S. H., & Latif, I. N. A. (2019). The relationship of reward system, working environment and organization commitment to job satisfaction: Generational difference. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(4), 151–168.

**PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN, PELATIHAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
DI SPBU BOJONEGORO**

- Santosa, A. B., & Tjahjuadi, E. (2022). Analisis Reward terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja Karyawan Emdee Skin Clinic Reward Analysis on Affective Commitment through Employee Job Satisfaction Emdee Skin Clinic. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 7(1), 26–36.
- Sari, R., & Prasetyo, W. (2020). Pengaruh Penghargaan terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di Industri Teknologi. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3).
- Sari, V. N., Sari, M. W., Rini, M., Anggraini, D., & Novrianto, A. (2023). *Similarity: Model Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & dhyan Parashakti, R. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195.
- Sugiarto, C., & Utari, W. (2024). Pengaruh Fasilitas dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pengunjung Eduwisata Lontarsewu Hendrosari. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 2(2), 138–152.
- Wulandari, R., & Utari, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasional. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 4(2), 75–90.
- Yerita, H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 96–102. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.156>