

KEPUASAN KERJA MEMEDIASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KOMITMEN AFEKTIF PADA PT XYZ

THIARA CHAHYA NABILLA
WASISTO RUSWIDIONO

Trisakti School of Management, Jl. Raya Siliwangi No. 74, Bekasi 17114, Indonesia
thiaraacnbll@gmail.com, wasisto@stietrisakti.ac.id

Received: Juli 20, 2026; Revised: Juli 21, 2026; Accepted: Juli 23, 2026

Abstract: *This study aims to analyze the effects of recruitment and selection, training and socialization, and employee security on employees' affective commitment, with job satisfaction as a mediating variable, among employees of PT XYZ. Headquarters. The population of this study consisted of 264 PT XYZ employees, with a sample of 116 respondents selected using purposive sampling technique. Data were collected through the distribution of questionnaires using a Likert scale to measure each research variable. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The results of the study indicate that recruitment and selection, training and socialization, as well as employee security have a effect on job satisfaction. Recruitment and selection and employee security also have a effect on affective commitment, while training and socialization do not have a direct effect on affective commitment. Job satisfaction has a effect on affective commitment. Furthermore, job satisfaction does not mediate the relationship between recruitment and selection and affective commitment, but it mediates the effects of training and socialization and employee security on affective commitment.*

Keywords: *Affective Commitment, Employee Security, Job Satisfaction, Recruitment and Selection, Training and Socialization*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan sosialisasi serta keamanan karyawan terhadap komitmen afektif karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan PT XYZ. Populasi penelitian ini terdiri dari 264 karyawan PT XYZ, dengan sampel sebanyak 116 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* untuk mengukur setiap variabel penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan sosialisasi, serta keamanan karyawan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Rekrutmen dan seleksi serta keamanan karyawan juga memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif, sedangkan pelatihan dan sosialisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen afektif. Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif. Selanjutnya, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan komitmen afektif, namun memediasi pengaruh pelatihan dan sosialisasi serta keamanan karyawan dengan komitmen afektif.

Kata kunci: *Affective Commitment, Employee Security, Job Satisfaction, Recruitment and Selection, Training and Socialization*

PENDAHULUAN

Di era kompetisi talenta yang semakin ketat, organisasi menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkualitas. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Praktik sumber daya manusia yang efektif, seperti rekrutmen dan seleksi yang adil, pelatihan dan sosialisasi yang memadai, serta jaminan keamanan kerja telah terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan. Wahyuni et al. (2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka, yang tercermin dari adanya kesesuaian antara harapan dengan apa yang diperoleh karyawan terkait dengan lingkungan kerja dan hubungan kerja. Sementara itu, menurut Yusuf and Syarif (2018) komitmen organisasi merupakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi yang membuat karyawan merasa teridentifikasi serta terlibat dalam organisasi.

Namun demikian, banyak organisasi masih menghadapi permasalahan seperti tingginya tingkat *turnover* atau pergantian karyawan. Fenomena ini kerap dipicu oleh rendahnya kepuasan kerja, yang disebabkan oleh praktik manajemen sumber daya manusia yang kurang optimal. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perlakuan yang baik terhadap karyawan seperti pemberian pelatihan yang memadai, keamanan karyawan dalam bekerja, serta sistem rekrutmen yang transparan dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hubungan antara praktik sumber daya manusia dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Homans (1958).

Social Exchange Theory merupakan perspektif teoritis yang menjelaskan hubungan sosial antara individu dengan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*) (Homans 1958) menyatakan bahwa

interaksi sosial dalam organisasi melibatkan pertukaran sumber daya, baik yang bersifat *tangible* (seperti gaji, tunjangan dan pelatihan) maupun *intangible* (seperti pengakuan, dukungan emosional dan keamanan karyawan). Antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka cenderung memberikan timbal balik dalam bentuk sikap positif seperti meningkat dalam bentuk sikap positif seperti meningkatnya komitmen afektif dan kinerja yang lebih baik.

Dalam konteks manajemen, teori ini menjelaskan bahwa rekrutmen dan seleksi yang adil dapat menciptakan persepsi keadilan sejak awal hubungan kerja, sehingga karyawan merasa dihargai dan dipilih berdasarkan kompetensi yang sebenarnya. Pelatihan dan sosialisasi yang memadai menunjukkan investasi organisasi terhadap pengembangan karyawan untuk memberikan kontribusi optimal. Keamanan karyawan memberikan rasa aman dan stabilitas yang dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi telah memenuhi kewajibannya dengan baik melalui praktik sumber daya manusia yang berkualitas, mereka cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja yaitu sikap positif terhadap pengalaman kerja mereka. Kepuasan kerja ini selanjutnya dapat memperkuat komitmen afektif, yaitu ikatan emosional yang membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan bersedia untuk tetap bertahan serta berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk memahami mekanisme bagaimana praktik sumber daya manusia mampu mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan melalui proses pertukaran sosial yang saling menguntungkan.

Fenomena rendahnya komitmen afektif karyawan terjadi pada PT XYZ, sebuah lembaga pendidikan anak usia dini dibawah bawah naungan Yayasan Pengembangan Anak

Indonesia (YPAI). Pelatihan dasar di PT XYZ merupakan program strategis yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan PT XYZ sebelum menjalankan peran dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Program ini dirancang untuk memberikan pemahaman mengenai nilai-nilai organisasi, sistem kerja, serta kesiapan karyawan dalam menjalankan tugas secara optimal. Menurut Puriandari and Ananda (2023).

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Berdasarkan data internal pelaksanaan training dasar karyawan pusat PT XYZ pada tahun 2023-2025, tingkat kelulusan peserta menunjukkan ketidakkonsistenan. Pada tahun 2023 dan 2024, seluruh peserta *training* dinyatakan lulus, sedangkan pada tahun 2025 terdapat 2 dari 9 peserta yang dinyatakan tidak lulus. Hal ini perlu dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan konsistensi kualitas program pelatihan. Perbedaan ini dapat mencerminkan adanya variasi dalam kualitas pelaksanaan pelatihan, kesiapan peserta, maupun efektivitas metode dan materi *training*. Rincian data pelaksanaan pelatihan pada tahun 2023-2025 disajikan pada Tabel 1.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan *training* dasar tidak semata-mata dipengaruhi oleh aspek teknis pelatihan, tetapi juga berpotensi dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, seperti proses sosialisasi selama mengikuti program pelatihan. Hingga saat ini, kajian yang secara khusus menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap keberhasilan *training* dasar karyawan di lingkungan PT XYZ masih terbatas. Secara khusus, belum ada penelitian yang mengkaji peran komitmen afektif sebagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan pelatihan dasar di PT XYZ. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk

mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan *training* dasar karyawan, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan perbaikan pelaksanaan pelatihan di masa mendatang. Salah satu indikator keberhasilan pelatihan dasar yang belum banyak dieksplorasi adalah perannya dalam membentuk komitmen afektif karyawan. Dalam konteks pelatihan dasar, komitmen afektif menjadi indikator penting karena karyawan yang memiliki ikatan emosional kuat sejak awal cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan program pelatihan dan mengaplikasikan nilai-nilai organisasi dalam pekerjaannya,

Berdasarkan hasil wawancara terhadap dua belas responden di PT XYZ pusat, diperoleh gambaran bahwa tingkat komitmen karyawan tergolong tinggi. Seluruh responden menyatakan perasaan positif selama bekerja, seperti nyaman, bahagia, dan bersyukur. Bahkan terdapat responden yang telah bertahan selama kurang lebih 17 tahun dan tetap memiliki keinginan untuk melanjutkan masa kerja. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Dari aspek kebanggaan terhadap organisasi, mayoritas responden menyatakan merasa nyaman dan bangga ketika membicarakan PT XYZ kepada orang lain, khususnya dalam menyampaikan sisi positif organisasi. Beberapa responden menyampaikan bahwa mereka tidak ragu untuk menjelaskan PT XYZ kepada masyarakat karena merasa yakin terhadap nilai dan manfaat yang diberikan oleh lembaga tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya identifikasi diri yang kuat dengan organisasi.

Tabel 1. Data Pelatihan Tahun 2023-2025

Tahun Pelaksanaan Pelatihan	Jumlah Peserta Pelatihan	Lulus	Tidak Lulus
2023	7	7	0
2024	4	4	0
2025	9	7	2

Sumber: Data Internal PT XYZ

Komitmen Afektif

Menurut Yusuf and Syarif (2018) komitmen afektif merupakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi yang membuat karyawan merasa teridentifikasi serta terlibat dalam organisasi. Menurut Setiawan and Sunyoto (2022) Bentuk komitmen afektif ini muncul ketika karyawan dalam organisasi merasa memiliki keamaan nilai serta meyakini bahwa hubungan tersebut memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Menurut Fazio et al. (2017). Komitmen afektif mencerminkan kesiapan karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi dan bekerja demi kepentingan organisasi.

Rekrutmen dan Seleksi

Menurut Efendi and Winenriandhika (2021) Rekrutmen atau pencalonan karyawan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana, guna memperoleh calon-calon pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang dituntut oleh suatu jabatan tertentu, yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Menurut Ariyati and Amelia (2018) merupakan tahap lanjutan yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang dijalankan. Selain itu, menurut (Darmawan and Syahrin 2023) Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan menarik pelamar kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi. Sementara itu, seleksi merupakan proses pemilihan calon karyawan yang memenuhi persyaratan dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pelatihan dan Sosialisasi

Menurut (Ubay Haki 2021) pelatihan merupakan suatu wadah untuk mengembangkan keterampilan diluar pendidikan formal yang berlaku dalam jangka waktu yang relatif singkat. Menurut Puriandari and Ananda (2023) Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Huang and Ho (2025) sosialisasi organisasi merupakan proses di mana karyawan baru memperoleh pengetahuan, keterampilan, nilai, norma dan perilaku yang diperlukan untuk beradaptasi dengan organisasi serta menjalankan peran kerja secara efektif sebagai anggota organisasi.

Keamanan Karyawan

Menurut Vileonzia and Fung (2022) keamanan karyawan merupakan harapan karyawan terhadap kelangsungan dan keberlanjutan pekerjaan mereka. Menurut Wahyuni et al. (2020) keamanan karyawan merupakan kondisi yang membantu karyawan bekerja dengan lebih tenang tanpa kekhawatiran berlebihan terhadap masa depan karir, promosi, keselamatan dan keamanan di tempat kerja. Menurut Hur (2022) keamanan karyawan merupakan perjanjian kerja yang sah antara karyawan dan pemberi kerja mengenai jaminan kelanjutan pekerjaan, yang memberikan kepastian kerja bagi karyawan, kesempatan promosi, kondisi kerja secara keseluruhan dan peluang karir jangka panjang.

Kepuasan Kerja

Menurut Wahyuni et al. (2020) kepuasan

kerja didefinisikan sebagai perasaan karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka, yang tercermin dari adanya kesesuaian antara harapan dengan apa yang diperoleh karyawan terkait dengan lingkungan kerja dan hubungan kerja. Menurut Pratama and Elistia (2020) kepuasan kerja merupakan kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan antara yang diterima karyawan dari pekerjaannya dengan harapan, keinginan dan perspektif yang dianggap layak baginya. Selain itu, dalam artikel Susanti and Widayati (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan mengenai pekerjaannya di dalam perusahaan, yang dapat diukur melalui pekerjaan itu sendiri (*pay*), kesempatan mendapatkan promosi jabatan (*promotion opportunities*), dan hubungan kerja (*work relation*).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

H₁: Terdapat Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kepuasan Kerja.

H₂: Terdapat Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Komitmen Afektif.

H₃: Terdapat Pengaruh Pelatihan dan Sosialisasi terhadap Kepuasan Kerja.

H₄: Terdapat Pengaruh Pelatihan dan Sosialisasi Terhadap Komitmen Afektif.

H₅: Terdapat Pengaruh Keamanan Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

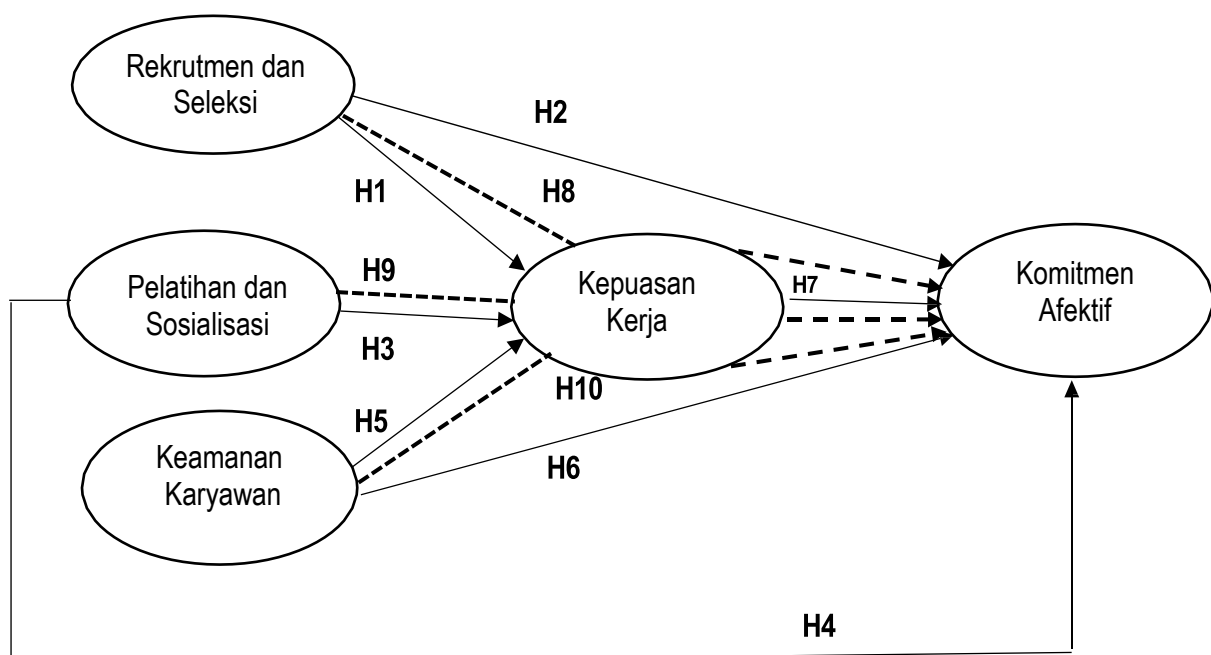
H₆: Terdapat Pengaruh Keamanan Karyawan terhadap Komitmen Afektif.

H₇: Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif.

H₈: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap komitmen afektif.

H₉: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Pelatihan dan Sosialisasi terhadap Komitmen Afektif.

H₁₀: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keamanan Karyawan terhadap Komitmen Afektif.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 2. Variabel, Indikator dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Komitmen Afektif (Y)	1. Loyalitas 2. Masalah Perusahaan 3. Keterikatan Organisasi 4. Kedekatan Emosional 5. Lingkungan Kekeluargaan 6. Pengembangan Karir	Likert
2.	Rekrutmen dan Seleksi (X1)	1. Merit 2. Kualifikasi 3. Iklan Digitalisasi 4. Orientasi 5. Keterlibatan Manajer 6. KSAO 7. Rekrutmen Internal	Likert
3.	Pelatihan dan Sosialisasi (X2)	1. Program Ekstensif 2. Pengembangan Diri 3. Kesesuaian Pelatihan 4. Penilaian Kinerja 5. Pengambilan Keputusan 6. Pemecahan Masalah 7. Program Pelatihan 8. Kepercayaan Diri	Likert
4.	Keamanan Karyawan (X3)	1. Perlindungan Karyawan 2. Perlakuan Baik 3. Jaminan Status Kerja 4. Kebijakan Perusahaan 5. Prosedur yang Adil	Likert
5.	Kepuasan Kerja (Z)	1. Sikap Positif 2. Kesetiaan 3. Rasa Puas 4. Prestasi 5. Kinerja	Likert

Sumber: (Hussien et al. 2022)

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini menggunakan kausalitas dan deskriptif dengan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kausalitas digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel. Menurut Sugiyono (2019) Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik objek, peristiwa atau situasi. Metode kuantitatif digunakan untuk mempelajari populasi atau

sampel dengan menggunakan instrumen yang dianalisis secara statistik untuk menuji hipotesis (Sugiyono 2019). Objek Penelitian pada penelitian ini adalah karyawan lembaga pendidikan non formal XYZ. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 264 Karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*, dengan kriteria responden merupakan karyawan pada divisi operasional non-manajerial. Berdasarkan kriteria tersebut,

jumlah sampel yang direncanakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 122 karyawan. Namun, jumlah kuesioner yang kembali hanya sebanyak 116 responden.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan tabel 4, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel sudah memenuhi kriteria *convergent validity* yaitu dengan melihat *outer loading* > 0.70 serta Ave > 0.50.

Berdasarkan *cross loading* setiap indikator nilai cross loadingnya lebih tinggi dari pada konstruk tempat indikator tersebut berada,

dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Dapat dilihat bahwa Fornell Larcker criterion menunjukkan nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasinya sehingga validitas diskriminan telah terpenuhi.

Berdasarkan seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, 0.90 dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sehingga setiap variabel mampu mempresentasikan konsep yang berbeda secara konseptual.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Skala	Jumlah
Jenis Kelamin	Wanita	91
	Pria	25
Usia	17-21 Tahun	9
	22-26 Tahun	24
	27-31 Tahun	31
	32-36 Tahun	18
	37-40 Tahun	10
	Lebih dari 40 Tahun	24
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	52
	Diploma (D1/D2/D3)	12
	Diploma 4	3
	S1	45
	S2	4
Masa Kerja	1-3 Tahun	31
	3-5 Tahun	21
	5-7 Tahun	19
	7-10 Tahun	20
	Lebih dari 10 Tahun	25

Sumber: Hasil kuesioner yang diolah menggunakan IBM SPSS

Outer Model

Tabel 4. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
Komitmen Afektif (Y)	KA1	0.723	0,597	Valid
	KA2	0.767		
	KA3	0.834		
	KA4	0.786		
	KA5	0.750		
	KA6	0.770		
Rekrutmen dan Seleksi (X1)	RS1	0.734	0,562	Valid
	RS2	0.732		
	RS3	0.734		
	RS4	0.782		
	RS5	0.721		
	RS6	0.803		
	RS7	0.739		
Pelatihan dan Sosialisasi (X2)	RS1	0.767	0,591	Valid
	RS2	0.727		
	RS3	0.813		
	RS4	0.775		
	RS5	0.753		
	RS6	0.736		
	RS7	0.750		
	RS8	0.822		
Keamanan Karyawan (X3)	RA1	0.749	0,634	Valid
	RA2	0.736		
	RS3	0.828		
	RS4	0.816		
	RS5	0.847		
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0.794	0,639	Valid
	KK2	0.789		
	KK3	0.806		
	KK4	0.752		
	KK5	0.854		

Sumber: Analisa Data Primer, Pengolahan Statistik Statistik Smart PLS

Berdasarkan tabel 8 dan gambar 2 dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas karena memiliki nilai lebih dari 0,70 sehingga instrumen penelitian dianggap layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Nilai R-Square 53.4 persen dan 61.0 persen menunjukkan bahwa komitmen afektif

dan Kepuasan Kerja memiliki nilai yang dikategorikan moderate.

Dari hasil uji Predictive Relevance (Q2) sebesar 0.580 dan 0.459 dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif dalam model penelitian.

Tabel 5. Cross loading

Indikator	KA	RS	PS	KKn	KKr
KA1	0.723	0.462	0.433	0.492	0.506
KA2	0.767	0.429	0.317	0.453	0.392
KA3	0.834	0.520	0.490	0.470	0.566
KA4	0.786	0.506	0.502	0.433	0.479
KA5	0.750	0.471	0.577	0.485	0.597
KA6	0.770	0.437	0.500	0.569	0.515
RS1	0.398	0.734	0.415	0.315	0.482
RS2	0.433	0.732	0.434	0.355	0.429
RS3	0.409	0.734	0.497	0.303	0.536
RS4	0.499	0.782	0.543	0.482	0.521
RS5	0.403	0.721	0.636	0.520	0.488
RS6	0.528	0.803	0.585	0.585	0.550
RS7	0.520	0.739	0.473	0.473	0.492
PS1	0.555	0.641	0.767	0.556	0.539
PS2	0.409	0.495	0.727	0.497	0.447
PS3	0.515	0.613	0.813	0.483	0.589
PS4	0.396	0.484	0.775	0.475	0.525
PS5	0.484	0.634	0.753	0.506	0.522
PS6	0.525	0.462	0.736	0.539	0.528
PS7	0.448	0.555	0.750	0.454	0.549
PS8	0.432	0.515	0.822	0.568	0.544
KKn1	0.529	0.528	0.479	0.749	0.502
KKn2	0.451	0.503	0.576	0.736	0.493
KKn3	0.498	0.451	0.459	0.828	0.569
KKn4	0.541	0.424	0.576	0.816	0.619
KKn5	0.477	0.429	0.556	0.847	0.554
KKr1	0.513	0.556	0.584	0.624	0.794
KKr2	0.625	0.566	0.632	0.580	0.789
KKr3	0.449	0.528	0.513	0.489	0.806
KKr4	0.416	0.466	0.415	0.422	0.752
KKr5	0.617	0.544	0.586	0.608	0.854

Sumber: Analisa Data Primer, Pengolahan Statistik Statistik Smart PLS.

Tabel 6. Fornell-larcker criterion

	Komitmen Afektif	Keamanan Karyawan	Kepuasan Kerja	Pelatihan dan Seleksi	Rekrutmen dan Seleksi
Komitmen Afektif	0,772				
Keamanan Karyawan	0,629	0,796			
Kepuasan Kerja	0,667	0,691	0,800		
Pelatihan dan Sosialisasi	0,617	0,664	0,693	0,796	
Rekrutmen dan Seleksi	0,611	0,584	0,668	0,719	0,750

Sumber: Analisa Data Primer, Pengolahan Statistik Statistik Smart PLS.

Tabel 7. Heterotrit-Monotrait (HTMT) Ratio of Correlation

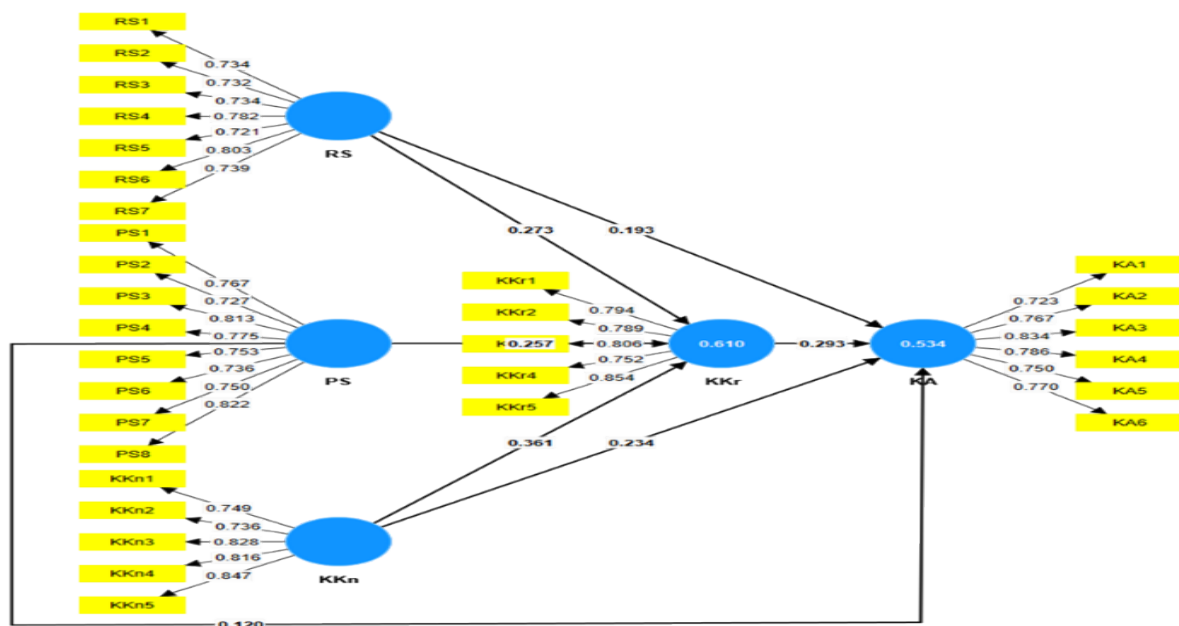
	Komitmen Afektif	Keamanan Karyawan	Kepuasan Kerja	Pelatihan dan Seleksi	Rekrutmen dan Seleksi
Komitmen Afektif					
Keamanan Karyawan	0.728				
Kepuasan Kerja	0.752	0.791			
Pelatihan dan Sosialisasi	0.685	0.758	0.772		
Rekrutmen dan Seleksi	0.699	0.674	0.766	0.804	

Sumber: Analisis Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS

Tabel 8. Cronbach Alpha dan Composite Realibility

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Keterangan
Komitmen Afektif	0.865	0.867	Reliabel
Rekrutmen dan Seleksi	0.870	0.873	Reliabel
Pelatihan dan Sosialisasi	0.901	0.903	Reliabel
Keamanan Karyawa	0.855	0.859	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.860	0.868	Reliabel

Sumber: Analisis Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS

**Gambar 2. Outer Model Penelitian**

Sumber: Analisa Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS, Lampiran V

Inner Model**Tabel 9. Uji Coefficient Determinant (R-Square)**

Variabel	R-Square
Komitmen Afektif (Y)	0.534
Kepuasan Kerja (Z)	0.610

Sumber: Analisis Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS

Tabel 10. Uji Predictive Relevance (Q-Square)

Variabel	Q-Square (Q2)
Kepuasan Kerja (Z)	0.580
Komitmen Afektif (Y)	0.459

Sumber: Analisis Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS

Tabel 11. Summary of Structural Model

Variabel	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Supported
RS →KKr	0.273	0.271	0.098	2.779	0.005	Yes
RS →KA	0.193	0.197	0.089	2.163	0.031	Yes
PS →KKr	0.257	0.256	0.109	2.368	0.018	Yes
PS →KA	0.120	0.114	0.124	0.962	0.336	No
KKn →KKr	0.361	0.365	0.092	3.928	0.000	Yes
KKn →KA	0.234	0.240	0.110	2.134	0.033	Yes
KKr →KA	0.293	0.293	0.107	2.732	0.006	Yes

Sumber: Analisis Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS

Tabel 12. Summary of Structural Model

Variabel	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Supported
RS →KKr →KA	0.080	0.083	0.048	1.668	0.095	No
PS →KKr →KA	0.075	0.072	0.038	1.993	0.046	Yes
RA →KKr →KA	0.106	0.107	0.049	2.158	0.031	Yes

Sumber: Analisis Data Primer, Pengolahan Data Statistik Smart PLS

Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₁, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.779 dan p-value sebesar 0.005, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₁ diterima,

sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kepuasan kerja.

Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis

H₂, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.163 dan p-value sebesar 0.031, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₂ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen afektif.

Pelatihan Dan Sosialisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₃, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.368 dan p-value sebesar 0.018, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₃ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan sosialisasi terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan Dan Sosialisasi Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₄, diperoleh nilai t-statistik sebesar 0.962 dan p-value sebesar 0.336, yang tidak memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₄ ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh pelatihan dan sosialisasi terhadap komitmen afektif.

Keamanan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₅, diperoleh nilai t-statistik sebesar 3.928 dan p-value sebesar 0.000, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₅ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh keamanan karyawan terhadap kepuasan kerja.

Keamanan Karyawan Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₆, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.134 dan p-value sebesar 0.033, yang memenuhi kriteria

pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₆ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh keamanan karyawan terhadap komitmen afektif.

Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₇, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.732 dan p-value sebesar 0.006, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₇ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₈, diperoleh nilai t-statistik sebesar 1.668 dan p-value sebesar 0.095, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₈ ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₉, diperoleh nilai t-statistik sebesar 1.993 dan p-value sebesar 0.046, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₉ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H₁₀, diperoleh nilai t-statistik sebesar 2.518 dan p-value sebesar 0.031, yang memenuhi kriteria pengujian (t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05). Dengan demikian, hipotesis H₁₀ diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keamanan karyawan terhadap komitmen afektif.

PENUTUP

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Hipotesis 1 diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kepuasan kerja.
2. Hipotesis 2 diterima, menunjukkan bahwa

terdapat pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen afektif.

3. Hipotesis 3 diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan dan sosialisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Hipotesis 4 tidak diterima, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh pelatihan dan sosialisasi terhadap komitmen afektif.
5. Hipotesis 5 diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keamanan karyawan terhadap kepuasan kerja.
6. Hipotesis 6 diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keamanan karyawan terhadap komitmen afektif.
7. Hipotesis 7 diterima, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif.
8. Hipotesis 8 tidak diterima, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti mempunyai peran sebagai mediator pada pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap komitmen afektif.
9. Hipotesis 9 diterima, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai peran sebagai mediator pada pengaruh pelatihan dan sosialisasi terhadap komitmen afektif.
10. Hipotesis 10 diterima, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai peran sebagai mediator pada pengaruh keamanan karyawan terhadap komitmen afektif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya mencakup karyawan non-manajerial pada divisi operasional di PT XYZ, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan ke lembaga atau divisi lain.
2. Periode pengumpulan data dalam waktu yang relatif singkat, sehingga penelitian ini belum sepenuhnya mampu menggambarkan dinamika jangka panjang terkait rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan sosialisasi, keamanan karyawan, kepuasan kerja serta komitmen afektif.

3. Variabel penelitian yang terbatas, penelitian ini hanya menggunakan variable rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan sosialisasi, keamanan karyawan, kepuasan kerja dan komitmen afektif, sehingga faktor lain diluar variable penelitian belum dikaji.

Berdasarkan hasil kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian di atas, terdapat rekomendasi untuk penelitian selanjutnya untuk dijadikan pertimbangan:

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan ruang lingkup penelitian dengan melibatkan lembaga serta divisi dan jenjang jabatan yang berbeda agar hasil penelitian lebih dapat di generalisasikan
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam seperti wawancara dan observasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawan.
3. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan, sehingga model penelitian menjadi lebih lengkap dan mampu menjelaskan fenomena secara lebih mendalam.

Selanjutnya, terdapat beberapa rekomendasi kepada pihak PT XYZ sebagai berikut:

1. PT XYZ disarankan untuk menerapkan prinsip merit, pemenuhan kualifikasi, iklan digitalisasi, orientasi, keterlibatan manajer, penilaian KSAO, dan rekrutmen internal, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. PT XYZ disarankan untuk menerapkan prinsip merit, pemenuhan kualifikasi, iklan digitalisasi, orientasi, keterlibatan manajer, penilaian KSAO, dan rekrutmen internal, sehingga dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.
3. PT XYZ disarankan untuk menerapkan program intensif, pengembangan diri, dan

- kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. PT XYZ disarankan untuk menyempurnakan program pelatihan dengan memasukkan aspek pengambilan keputusan, pemecahan masalah, program pelatihan berkelanjutan, serta peningkatan kepercayaan diri, agar pelatihan tidak hanya bersifat teknis tetapi juga mampu membangun keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.
 5. PT XYZ disarankan meningkatkan perlindungan karyawan, memastikan perlakuan yang baik, memberikan jaminan status kerja dan menerapkan kebijakan perusahaan yang jelas dan prosedur yang adil, sehingga karyawan merasa puas dan nyaman dalam bekerja.
 6. PT XYZ disarankan untuk memperkuat lindungan karyawan, kejelasan kebijakan, serta menerapkan prosedur yang adil, agar karyawan memiliki loyalitas karir, dan keterikatan pada perusahaan.
 7. PT XYZ disarankan untuk meningkatkan sikap positif, rasa puas, kesetiaan, prestasi agar terbentuk loyalitas karir, dan keterikatan pada perusahaan.
 8. PT XYZ disarankan untuk tidak hanya fokus pada kepuasan kerja, tetapi juga memastikan proses rekrutmen harus berbasis merit, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, KSAO, dan keterlibatan manajer guna langsung membangun loyalitas dan keterikatan emosional karyawan.
 9. PT.XYZ disarankan untuk menyusun program pelatihan intensif yang mampu meningkatkan sikap positif sehingga dapat berdampak pada peningkatan komitmen afektif.
 10. PT XYZ disarankan untuk meperkuat perlindungan karyawan, kebijakan status kerja, serta prosedur yang adil untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen afektif.

REFERENSI

- Ariyati, Yannik, and Putri Amelia. 2018. "Pengaruh Proses Rekrutmen, Seleksi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Pt. Advantage Scm Batam." *Jurnal Bening* 5 (2): 120. <https://doi.org/10.33373/bening.v5i2.1347>.
- Darmawan, Rayhan Widyadhana, and Syahrian Syahrian. 2023. "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Fast Food Indonesia KFC Cabang Kemang." *Media Bisnis* 15(2): 181–90. <https://doi.org/10.34208/mb.v15i2.1961>.
- Efendi, Suryono, and Ogy Winenriandhika. 2021. "Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Di Pt. Marketama Indah." *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* 3 (1): 99–110. <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.383>.
- Fazio, John, Baiyun Gong, Randi Sims, and Yuliya Yurova. 2017. "The Role of Affective Commitment in the Relationship between Social Support and Turnover Intention." *Management Decision* 55 (April):512–25. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0338>.
- Homans, George C. 1958. "Social Behavior as Exchange." *American Journal of Sociology* 63 (6): 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>.
- Huang, Chih, and Chao-chung Ho. 2025. "Practical Exploration of Organizational Socialization Strategies for New R & D Employees: A Case Study of a Technology Company" 13 (4): 210–21.
- Hur, Hyunkang. 2022. "Job Security Matters: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Relationship between Job Security and Work Attitudes." *Journal of Management and Organization* 28 (5): 925–55. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.3>.
- Pratama, Gilang, and Elistia Elistia. 2020. "Analisis Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja." *Jurnal Ekonomi* 11 (2): 144–52.

- Puriandari, Immanuella, and Denta Ananda. 2023. "Pengaruh Pelatihan Dan Faktor Lainnya Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Finance PT X." *Media Bisnis* 15 (2): 191–98. <https://doi.org/10.34208/mb.v15i2.2099>.
- Setiawan, R. Nur Budi, and Danang Sunyoto. 2022. *Manajemen Pemasaran: Pendekatan Konsep dan Psikologi Bisnis*. Purbalingga: Eureka Media Aksara. <https://repository.penerbiteureka.com/media/publications/408617-manajemen-pemasaran-pendekatan-konsep-da-7cfdbc44.pdf>
- Sugiyono. 2019a. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanti, Yunita Caroline, and Nurti Widayati. 2022. "Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" 2 (2): 317–28.
- Ubay Haki. 2021. "Pengaruh Pelatihan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Giant Ekstra Sempu Kota Serang." *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi* 17 (1): 64–74. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v17i1.96>.
- Vileonzia, Leevia, and Tjong Se Fung. 2022. "Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Knockers Indonesia" 2 (2).
- Wahyuni, Sri, Said Musnadi, and Ridwan Nurdin. 2020. "The Effect of Job Security and Organizational Support on Job Satisfaction And Its Implication On Employee Performance In The Ministry Of Religion Office Of Banda Aceh City." *International Journal of Scientific and Management Research* 3 (4): 35–47.
- Widya Nastiti, Retno. 2022. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Pada Pt Fuboru Indonesia." *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 1 (11): 2337–48. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.343>.
- Yusuf, R. M, and D Syarif. 2018. *Komitmen Organisasi*. Makassar: Nas Media Pustaka.

halaman ini sengaja dikosongkan