

PERAN MEDIASI SUASANA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PERUMDA XXX

RAKKAN JAUAH AKROM
SURAHMAN PUJIANTO

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Grogol, Jakarta Barat, Indonesia
rakkan2608@gmail.com, spj@tsm.ac.id

Received: Juli 12, 2026; Revised: Juli 12, 2026; Accepted: Juli 14, 2026

Abstract: *This study aims to test and determine work atmosphere mediates the influence of supervisor cooperation and career growth on job satisfaction at Perusahaan Umum Daerah Air Minum XXX. This study employs a quantitative and causal research method. The sampling technique used is purposive sampling, with the sample consisting of employees of Perusahaan Umum Daerah XXX who have worked for a minimum of five years. Data was collected through the distribution of questionnaires using a Likert scale. A total of 87 employees were sampled. The data were analyzed using SmartPLS version 4.0. Based on the results of hypothesis testing in this study, it is shown that supervisor cooperation has an influence on the work atmosphere, but its effect on job satisfaction is weak. Career growth has an influence on both the work atmosphere and job satisfaction. Work atmosphere has an influence on job satisfaction and is also able to mediate the relationship between supervisor cooperation and career growth with job satisfaction.*

Keywords: *Career Growth, Job Satisfaction, Supervisor Cooperation, Work Atmosphere*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran mediasi suasana kerja pada pengaruh kerjasama supervisor dan pertumbuhan karir terhadap suasana kerja pada Perusahaan Umum Daerah XXX. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kausalitas. Teknik yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* dengan sampel yang digunakan adalah karyawan Perusahaan Umum Daerah XXX yang minimal sudah bekerja selama lima tahun. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan skala likert. Sampel yang digunakan sebanyak 87 karyawan. Data dianalisis menggunakan program SmartPLS versi 4.0. Berdasarkan hasil uji hipotesis dari penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama supervisor memiliki pengaruh terhadap suasana kerja, namun pengaruhnya lemah terhadap kepuasan kerja. Pertumbuhan karir memiliki pengaruh terhadap suasana kerja dan kepuasan kerja. Suasana kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja serta mampu memediasi hubungan antara kerjasama supervisor dan pertumbuhan karir terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Career Growth, Job Satisfaction, Supervisor Cooperation, Work Atmosphere*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan digitalisasi yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk beradaptasi secara cepat terhadap dinamika eksternal maupun internal. Kualitas SDM

menjadi aset penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya dari aspek teknis tetapi juga faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Salah satu tantangan

utama dalam pengelolaan SDM saat ini adalah bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif mengenai pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya ([Robbins & Judge, 2017](#)) dalam ([C. S. Yunita & Widayati, 2022](#)). Kepuasan kerja merupakan sikap dalam diri yang memuaskan dan menyukai pekerjaannya dimana perilaku ini ditunjukkan oleh etos kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja ([Hasibuan, 2020](#)) dalam ([Subiako & Pujiyanto, 2023](#)).

Menurut teori dua faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yaitu, *hygiene* dan *motivator*. Salah satu faktor yang terdapat di dalam kelompok motivator adalah prestasi kerja. Jika prestasi kerja menurun maka faktor motivator tidak dapat terpenuhi sehingga memicu adanya ketidakpuasan kerja ([Robbins & Judge, 2019](#)).

Salah satu perusahaan di Indonesia yang memiliki tingkat prestasi kerja yang kurang baik adalah Perusahaan Umum Daerah XXX. Perusahaan Umum Daerah XXX adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Kabupaten Bekasi yang bergerak di bidang penyediaan dan pelayanan air bersih. Perusahaan Umum Daerah XXX beralamat di Jl. Kalimalang BTB 25 Kp. Tegal Danas, Cikarang Pusat, Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Tabel 1 menunjukkan rentang nilai untuk setiap predikat prestasi kerja berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 yang menyatakan bahwa prestasi kerja karyawan dikategorikan ke dalam salah satu dari lima predikat yang mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai sasaran nilai prestasi kerja.

Tabel 2 menunjukkan tingkat prestasi kerja pada Perusahaan Umum Daerah XXX dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Berdasarkan data yang disajikan tersebut, tingkat prestasi kerja pada Perusahaan Umum

Daerah XXX masih berada pada tingkat yang kurang baik, khususnya pada tahun 2023 sebesar 69,92. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 menunjukkan bahwa nilai prestasi kerja yang baik pada karyawan berada di atas 90. Sedangkan Perusahaan Umum Daerah XXX pada tahun 2024 pun masih memiliki nilai prestasi kerja sebesar 73,58 yang berarti tingkat prestasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut berada dalam kategori cukup, walaupun tingkat prestasi kerja perusahaan pada tahun 2024 mengalami kenaikan, namun masih belum mencapai kategori baik.

Menurut Ashraf ([2019](#)) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kerjasama supervisor, pertumbuhan karir, dan suasana kerja.

Menurut Karim et al. ([2025](#)) kerjasama supervisor berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa bahwa supervisor mereka menghargai upaya mereka, memberikan dorongan, dan memastikan kesejahteraan mereka. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Said & Muzakki ([2024](#)) kerjasama supervisor memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Y. A. Sari & Kurniawan ([2023](#)) menyatakan bahwa kerjasama supervisor tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Menurut Setyawati et al. ([2022](#)) pertumbuhan karir merupakan suatu proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan posisi individu dalam organisasi guna mendukung pencapaian tujuan karier dalam jangka panjang.

Menurut Ashraf & Joarder ([2010](#)) dalam Ashraf ([2019](#)) promosi jabatan merupakan salah satu indikator dari pertumbuhan karir. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh M. Yunita ([2021](#)) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap pertumbuhan karir.

Tabel 1. Skala Penilaian Prestasi Kerja Menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019

No	Skala Nilai Prestasi Kerja	Keterangan
1	110 – 120	Sangat Baik
2	90 - <110	Baik
3	70 - <90	Cukup
4	50 - <70	Kurang
5	<50	Sangat Kurang

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019.

Tabel 2. Data Prestasi Kerja Perusahaan Umum Daerah XXX 2022-2024

No	Tahun	Nilai Rata-Rata Prestasi Kerja	Keterangan
1	2022	71,02	Cukup
2	2023	69,92	Kurang
3	2024	73,58	Cukup

Sumber: HRD Perusahaan Umum Daerah XXX.

Tabel 3. Data Promosi Karyawan Perusahaan Umum Daerah XXX 2022-2024

No	Tahun	Jumlah Promosi Karyawan
1	2022	11
2	2023	14
3	2024	16

Sumber: HRD Perusahaan Umum Daerah XXX.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Istikarani et al. (2024) menyatakan bahwa pertumbuhan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan jumlah promosi karyawan tiap tahunnya pada Perusahaan Umum Daerah XXX yang menandakan bahwa perusahaan memberikan kesempatan pertumbuhan karir yang tinggi bagi para karyawan guna menaikkan tingkat kepuasan kerja dalam perusahaan.

Menurut Apriliany & Santoso (2022) suasana kerja adalah seluruh hal disekitar karyawan serta bisa berpengaruh dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh C. S. Yunita & Widayati (2022) menyatakan bahwa suasana kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Almeyda & Gulo (2022) menyatakan bahwa suasana kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kerjasama Supervisor

Qureshi & Hamid (2017) dalam Aodton et al. (2021) menjelaskan bahwa kerjasama supervisor merujuk pada tindakan supervisor yang mendukung pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan yang diperoleh dari sesi pelatihan. Menurut Abualigah et al. (2024) kerjasama supervisor menggambarkan sejauh mana pekerja merasakan bahwa upaya mereka didukung dan dihargai, serta adanya perhatian dari atasan langsung terhadap kesejahteraan mereka. Heyns et al. (2022) dalam Said & Muzakki (2024) menjelaskan bahwa kerjasama supervisor digambarkan sebagai pandangan umum seorang pekerja mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka serta kepeduliannya terhadap kesehatan, kepentingan, dan kesejahteraan mereka.

Pertumbuhan Karir

Menurut Wang et al. (2024) pertumbuhan karir didefinisikan sebagai tingkat di mana karyawan mengalami pertumbuhan

karir dalam organisasi tempat mereka bekerja saat ini bukan penilaian terhadap hasil karir sepanjang seluruh perjalanan kerja mereka. Weng & Zhu (2020) menjelaskan bahwa pertumbuhan karir merujuk pada pengalaman karyawan dalam mencapai kemajuan karir di dalam organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Menurut Loscertales (2007) dalam Ni et al. (2024) pertumbuhan karir merujuk pada mobilitas pekerjaan dan tingkat transisi pekerjaan individu untuk meningkatkan nilai diri mereka sendiri.

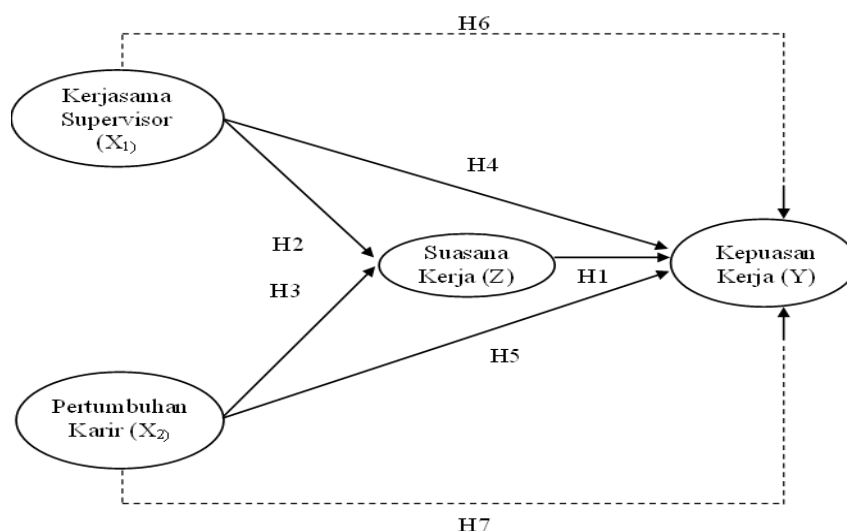
Suasana Kerja

Menurut Čarnogurský et al. (2023) suasana kerja didefinisikan sebagai seperangkat kondisi spasial, material, fisik, kimia, mikroklimatik, fisiologis, psikologis, sosial, dan kondisi lainnya di mana proses produksi atau kerja memengaruhi hasil produksi, pekerjaan, motivasi, kinerja, psikologi, keselamatan, dan kesehatan karyawan. Menurut Sukmawati et al. (2019) suasana kerja adalah salah satu perasaan yang dirasakan oleh satu orang atau kelompok dalam suatu organisasi yang mendorong dan mempengaruhi mereka untuk mengambil tindakan atau keputusan dikarenakan tidak terdapatnya

keinginan pada iklim non fisik yang mereka harapkan. Menurut Ashraf (2019) suasana kerja adalah kondisi lingkungan kerja yang mencakup aspek keselamatan karyawan, jaminan keamanan dalam pekerjaan, hubungan harmonis dengan rekan kerja, apresiasi terhadap pencapaian kinerja, dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di perusahaan.

Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2020) dalam Subiacto & Pujiyanto (2023) kepuasan kerja adalah sikap dalam diri yang memuaskan dan menyukai pekerjaannya dimana perilaku ini ditunjukkan oleh etos kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Menurut Daft (2014) dalam Liyanwah & Suryawan (2022) kepuasan kerja adalah keadaan yang dapat mencerminkan sejauh mana seseorang menemukan kepuasan hasil dalam pekerjaannya. Qomariah (2020), Siagian (2009) dalam Petrin & Tjahyanti (2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama pegawai.



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

_____ : Pengaruh langsung

----- : Pengaruh tidak langsung

H1: Terdapat pengaruh langsung Suasana Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H2: Terdapat pengaruh langsung Kerjasama Supervisor (X₁) terhadap Suasana Kerja (Z)

H3: Terdapat pengaruh langsung Pertumbuhan Karir (X₂) terhadap Suasana Kerja (Z)

H4: Terdapat pengaruh langsung Kerjasama Supervisor (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H5: Terdapat pengaruh langsung Pertumbuhan Karir (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H6: Terdapat pengaruh langsung Kerjasama Supervisor (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Suasana Kerja (Z)

H7: Terdapat pengaruh langsung Pertumbuhan Karir (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Suasana Kerja (Z)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif (termasuk penelitian deskriptif dan kausalitas). Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2022, 8). Penelitian deskriptif merupakan sebuah penelitian yang menggambarkan variabel-variabel dalam situasi yang menarik minat peneliti (Bougie & Sekaran, 2020, 56). Penelitian kausalitas adalah sebuah studi penelitian yang dilakukan untuk menentukan hubungan sebab-akibat di antara variabel-variabel (Bougie & Sekaran, 2020, 57).

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Umum Daerah XXX yang berjumlah 1108 karyawan, dengan 279 karyawan terletak pada kantor pusat yang akan digunakan sebagai populasi dalam penelitian ini.

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Menurut Bougie & Sekaran (2020, 233) purposive sampling merupakan teknik sampling yang dibatasi pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena mereka satu-satunya yang memiliki informasi tersebut, atau karena mereka memenuhi kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 87 karyawan dengan kriteria lama masa kerja minimal lima tahun, untuk memastikan keterlibatan responden yang memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan variabel penelitian.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2022, 93) Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

HASIL PENELITIAN

Statistik deskriptif responden disajikan dengan karakteristik yang terdiri dari, jenis kelamin, usia, divisi, pendidikan terakhir, dan lama masa kerja. Responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 69 orang (79.3%) sedangkan untuk jenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang (20.7%). Responden berdasarkan usia 26-30 tahun berjumlah 14 orang (16.1%), 31-35 tahun sejumlah 11 orang (12.6%), 36-40 tahun sejumlah 19 orang (21.8%), lebih dari 40 tahun sejumlah 43 orang (49.4%). Responden berdasarkan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 5 orang (5.7%), pendidikan terakhir D3 sebanyak 3 orang (3.4%), pendidikan terakhir S1 sebanyak 76 orang (87.4%), dan pendidikan terakhir S2 sebanyak 3 orang (3.4%). Responden berdasarkan divisi sebanyak 4 karyawan (4.6%) bekerja pada divisi Elektrikal dan Mekanikal, 3 karyawan (3.4%) bekerja pada divisi Hukum dan

Humas, 9 karyawan (10.3%) bekerja pada divisi Pengendalian Kehilangan Air, 5 karyawan (5.7%) bekerja pada divisi Satuan Pengawas Intern, 24 karyawan (27.6%) bekerja pada divisi Sumber Daya Manusia, 23 karyawan (26.4%) bekerja pada divisi Umum, dan 9 karyawan (10.3%) bekerja pada divisi Hubungan Langganan. Responden berdasarkan lama masa kerja sebanyak 29 karyawan (33.3%) dengan lama masa kerja 6-10 tahun, 23

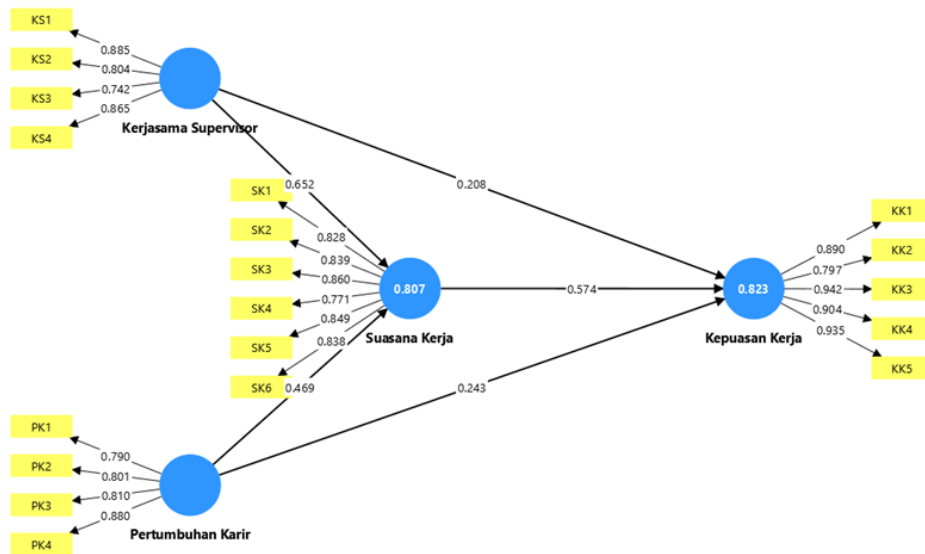
karyawan (26.4%) dengan masa kerja 11-15 tahun, dan 35 karyawan (40.2%) dengan masa kerja >15 tahun.

Statistik deskriptif variabel berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata variabel kerjasama supervisor (X_1) sebesar 4,15. Nilai rata-rata variabel pertumbuhan karir (X_2) sebesar 4,01. Nilai rata-rata variabel suasana kerja (Z) sebesar 4,27. Dan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 4,11.

Tabel 4. Variabel dan Indikator Kuesioner

Variabel	Indikator	Skala
Kerjasama Supervisor (X_1)	1. Keterlibatan Supervisi 2. Dukungan Supervisi 3. Umpan Balik Supervisi 4. Keadilan Supervisi	<i>Likert</i>
Pertumbuhan Karir (X_2)	1. Evaluasi Kinerja 2. Promosi 3. Kebebasan 4. Kesempatan	<i>Likert</i>
Kepuasan Kerja (Y)	1. Komitmen 2. Kesesuaian Pekerjaan 3. Kebanggaan 4. Pengakuan 5. Loyalitas	<i>Likert</i>
Suasana Kerja (Z)	1. Kepedulian 2. Kolaborasi 3. Kebersihan Lingkungan 4. Fleksibilitas 5. Ruang Kerja 6. Estetika	<i>Likert</i>

Sumber: Ashraf & Joarder (2010) dalam Ashraf (2019)

**Gambar 2. Outer Model**

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 5. Convergent Validity

Variabel	Item	Outer Loadings	AVE	Desc
Kerjasama Supervisor	KS1	0.885	0.801	Valid
	KS2	0.804		
	KS3	0.742		
	KS4	0.865		
Pertumbuhan Karir	PK1	0.790	0.682	Valid
	PK2	0.801		
	PK3	0.810		
	PK4	0.880		
Suasana Kerja	SK1	0.828	0.674	Valid
	SK2	0.839		
	SK3	0.860		
	SK4	0.771		
	SK5	0.849		
	SK6	0.838		
Kepuasan Kerja	KK1	0.890	0.691	Valid
	KK2	0.797		
	KK3	0.942		
	KK4	0.904		
	KK5	0.935		

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 6. Cross Loading

	Kerjasama Supervisor	Pertumbuhan Karir	Suasana Kerja	Kepuasan Kerja
KS1	0.885	0.340	0.755	0.686
KS2	0.804	0.087	0.553	0.468
KS3	0.742	0.241	0.624	0.580
KS4	0.865	0.164	0.601	0.607
PK1	0.156	0.790	0.433	0.499
PK2	0.179	0.801	0.475	0.500
PK3	0.203	0.810	0.521	0.537
PK4	0.306	0.880	0.647	0.634
SK1	0.640	0.488	0.828	0.697
SK2	0.639	0.423	0.839	0.652
SK3	0.707	0.615	0.860	0.760
SK4	0.571	0.613	0.771	0.813
SK5	0.678	0.520	0.849	0.791
SK6	0.630	0.518	0.838	0.715
KK1	0.636	0.663	0.791	0.890
KK2	0.564	0.531	0.777	0.797
KK3	0.701	0.563	0.825	0.942
KK4	0.652	0.568	0.804	0.904
KK5	0.654	0.652	0.792	0.935

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 7. Forner-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kerjasama Supervisor	Pertumbuhan Karir	Suasana Kerja
Kepuasan Kerja	0.895			
Kerjasama Supervisor	0.718	0.826		
Pertumbuhan karir	0.666	0.265	0.821	
Suasana Kerja	0.892	0.776	0.641	0.832

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 8. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Desc
Kerjasama Supervisor	0.843	0.895	Reliabel
Pertumbuhan Karir	0.839	0.892	Reliabel
Suasana Kerja	0.910	0.931	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.937	0.953	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 9. R-Square

Variabel	R-Square
Suasana Kerja	0.807
Kepuasan Kerja	0.823

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 10. Q-Square

Variabel	Q-Square
Suasana Kerja	0.751
Kepuasan Kerja	0.797

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Tabel 11. Summary of The Structural Model

Path	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Direct Effect					
H1 SK → KK	0.574	0.574	4.831	0.000	Diterima
H2 KS → SK	0.652	0.651	12.838	0.000	Diterima
H3 PK → SK	0.469	0.469	10.701	0.000	Diterima
H4 KS → KK	0.208	0.208	1.974	0.048	Diterima
H5 PK → KK	0.243	0.241	3.195	0.001	Diterima
Indirect Effect					
H6 KS → SK → KK	0.374	0.374	4.425	0.000	Diterima
H7 PK → SK → KK	0.269	0.269	4.711	0.000	Diterima

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui bahwa hasil uji hipotesis 1 (H_1) diterima, karena P-value sebesar $0,000 \leq \alpha$ (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $4,831 \geq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung suasana kerja (Z) terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil uji hipotesis 2 diterima, karena P-value sebesar $0,000 \leq \alpha$ (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $12,838 \geq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung kerjasama supervisor (X_1) terhadap suasana kerja (Z).

Hasil uji hipotesis 3 diterima, karena P-value sebesar $0,000 \leq \alpha$ (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $10,701 \geq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung pertumbuhan karir (X_2) terhadap suasana kerja (Z).

Hasil uji hipotesis 4 diterima namun pengaruhnya lemah, karena P-value sebesar

0,048 mendekati α (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $1,974 \leq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung kerjasama supervisor (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil uji hipotesis 5 diterima, karena P-value sebesar $0,001 \leq \alpha$ (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $3,195 \geq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung pertumbuhan karir (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil uji hipotesis 6 diterima, karena P-value sebesar $0,000 \leq \alpha$ (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $4,425 \geq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung kerjasama supervisor (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui suasana kerja (Z).

Hasil uji hipotesis 7 diterima, karena P-value sebesar $0,000 \leq \alpha$ (α) 0,05 dan t-statistik sebesar $4,711 \geq t\text{-tabel } 1,9890$. Artinya, terdapat pengaruh langsung pertumbuhan karir

(X₂) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui suasana kerja (Z).

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung suasana kerja terhadap kepuasan kerja, kerjasama supervisor terhadap suasana kerja, pertumbuhan karir terhadap suasana kerja, kerjasama supervisor terhadap kepuasan kerja, pertumbuhan karir terhadap kepuasan kerja, suasana kerja memediasi kerjasama supervisor terhadap kepuasan kerja, suasana kerja memediasi pertumbuhan karir terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan, yaitu: 1) Variabel dalam penelitian ini hanya berfokus pada dua variabel independen yaitu kerjasama supervisor dan pertumbuhan karir, satu variabel mediasi yaitu suasana kerja, serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Dengan keterbatasan variabel yang diteliti tersebut, kemungkinan terdapat variabel lain yang sekiranya menjadi masalah pada Perusahaan Umum Daerah XXX. 2) Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya pada 87 responden. Dengan jumlah sampel yang relatif kecil, terdapat potensi bahwa temuan yang dihasilkan belum sepenuhnya merepresentasikan karakteristik maupun pola perilaku populasi secara keseluruhan. Selain itu, keterbatasan jumlah sampel juga dapat berdampak pada rendahnya kekuatan statistik, yang pada akhirnya dapat menghambat kemampuan analisis dalam mengidentifikasi pengaruh atau hubungan yang mungkin terjadi dalam populasi yang lebih luas. 3) Objek penelitian dalam penelitian ini hanya dilakukan pada kantor pusat Perusahaan Umum Daerah XXX. Hal ini dijadikan keterbatasan dikarenakan seharusnya dapat dilakukan pada lingkup organisasi yang lebih besar.

Berdasarkan keterbatasan yang telah disebutkan sebelumnya, berikut adalah

rekomendasi teoritis dan praktis yang mungkin bermanfaat untuk penelitian selanjutnya:

Rekomendasi teoritis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya dan tambahan untuk memperkuat teori yang ada khususnya mengenai keterkaitan kerjasama supervisor, pertumbuhan kerja, serta suasana kerja terhadap kepuasan kerja.

Rekomendasi praktis: Rekomendasi perusahaan dalam hal ini implikasi manajerial yang dapat diambil dari kesimpulan penelitian ini adalah: 1) Perusahaan perlu mempertahankan kebersihan dan kenyamanan lingkungan kerja karyawan demi terciptanya kepuasan kerja karyawan. 2) Perusahaan perlu mempertahankan dukungan atasan terhadap karyawan, serta keadilan atasan terhadap karyawan dalam menciptakan kenyamanan dalam lingkungan kerja demi mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif. 3) Perusahaan perlu mempertahankan peluang kesempatan karyawan dalam mengembangkan kompetensi di perusahaan, serta kebebasan karyawan dalam mengerjakan tugasnya demi mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif. 4) Perusahaan perlu mempertahankan sikap kooperatif karyawan terhadap karyawan, serta dukungan atasan terhadap karyawan demi terciptanya kepuasan kerja karyawan. 5) Perusahaan perlu mempertahankan peluang kesempatan promosi terhadap karyawan, serta kesempatan karyawan dalam mengembangkan kompetensinya di perusahaan demi terciptanya kepuasan kerja karyawan. 6) Perusahaan perlu mempertahankan sikap kooperatif serta dukungan atasan terhadap karyawan demi mendukung suasana kerja yang kondusif sehingga terciptanya kepuasan kerja karyawan. 7) Perusahaan perlu mempertahankan peluang kesempatan promosi terhadap karyawan, serta kesempatan karyawan dalam mengembangkan kompetensinya di perusahaan demi mendukung suasana kerja yang kondusif sehingga terciptanya kepuasan kerja karyawan.

Mendukung implementasi manajerial diatas berdasarkan hasil olah data SmartPLS yakni IPMA (*Importance-performance map*

analysis) maka variabel yang perlu diperhatikan dari beberapa rekomendasi tersebut adalah variabel suasana kerja.

REFERENSI

- Abualigah, A., Darwish, T. K., Davies, J., Haq, M., & Ahmad, S. Z. (2024). Supervisor support, religiosity, work engagement, and affective commitment: evidence from a Middle Eastern emerging market. *Journal of Asia Business Studies*, 18(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/JABS-11-2022-0394>
- Almeyda, M., & Gulo, Y. (2022). PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Manajemen*, 2(4), 151–160.
- Aodton, P., Wareewanich, T., & Chankoson, T. (2021). Job Satisfaction Measurement through the Lens of Supervisor's Cooperation, Career Growth, Gratitude and Work Atmosphere: The Case of Hotel Industry. *Academies Journals Matrix Proceedings Guidelines About Us Member Services International Journal of Entrepreneurship*.
- Apriliany, F. N., & Santoso, W. (2022). PENGARUH MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. X. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 2(4), 311–324. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Ashraf, M. A. (2019). The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), 78–94. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0113>
- Ashraf, M. A., & Joarder, Mohd. H. R. (2010). Corporate Work Satisfaction: An Empirical Investigation on the Employees of Mobile Phone Companies in Bangladesh. *The South East Asian Journal of Management*, 4(1). <https://doi.org/10.21002/seam.v4i1.5627>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Čarnogurský, K., Madzik, P., Diacikova, A., & Bercik, J. (2023). Influence of aromatization on the perception of work environment and job satisfaction. *TQM Journal*, 35(7), 1887–1916. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0324>
- Daft, R. L. (2014). *New era of management* (12th ed.). South Western: Cengage Learning.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Wet, E. H. de. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(6), 2981–2988.
- Istikarani, M., Rosnani, T., Marumpe, D. P., Daud, I., & Karsim,). (2024). THE ROLE OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK-LIFE BALANCE ON JOB SATISFACTION THROUGH WORK ENGAGEMENT. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 8. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Karim, R. Al, Jebunnesa, U., & Rabiul, M. K. (2025). Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: the mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0383>
- Liyanwah, & Suryawan, I. N. (2022). PENGARUH SISTEM SELEKSI, PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.X. *E-JURNAL MANAJEMEN TSM*, 2, 75–86.
- Loscertales, M. del R. B. (2007). Opening the Black-Box of Individuals' Career Advancement: the Role of Organizational Factors. *University of Pennsylvania*.

- Ni, X., Zhu, X., Bian, W., Li, J., Pan, C., & Pan, C. (2024). How does leader career calling stimulate employee career growth? The role of career crafting and supervisor-subordinate guanxi. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2023-0400>
- Petrin, D. A., & Tjahyanti, S. (2023). PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR DPM. 3(1), 47–60. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. Pustaka Abadi.
- Qureshi, M. A., & Hamid, K. bin A. (2017). Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction: A Moderating role of Fairness Perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2729>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 18TH EDITION GLOBAL EDITION*.
- Said, J. N., & Muzakki, M. (2024). Unveiling Workplace Dynamics: The Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Telaah Bisnis*, 25(1), 63. <https://doi.org/10.35917/tb.v25i1.478>
- Sari, Y. A., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Keterlibatan Kerja, dan Perceived Supervisor Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 541. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.795>
- Setyawati, N. W., Woelandari, D. S., & Rianto, M. R. (2022). Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Subiakto, D. C. L., & Pujiyanto, S. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KERJASAMA PT. MEDCO ENERGI DENGAN PT. XYZ DHEA CECILLIA LOVEANTY SUBIAKTO. 3(2), 179–200. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R&D*. Alfabeta.
- Sukmawati, I., Purwanti, R. S., Herlina, E., Ekonomi, F., & Galuh, U. (2019). PENGARUH WORK ATMOSPHERE DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION (Suatu Studi Pada Konsumen Butik28 Ciamis Mall). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(2).
- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53(1), 99–118. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0836>
- Weng, Q., & Zhu, L. (2020). Individuals' Career Growth Within and Across Organizations: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Career Development*, 47(3), 239–248. <https://doi.org/10.1177/0894845320921951>
- Yunita, C. S., & Widayati, N. (2022). PENGARUH EFIKASI DIRI, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. 2(2), 317–328. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Yunita, M. (2021). PENGARUH PROMOSI DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BERASTAGI BINTANG ASIA MEDAN. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis BINTANG ASIA MEDAN*, 2(3).