BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan memaparkan teori-teori dasar yang menjadi rujukan dalam memecahkan masalah penelitian. Teori-teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yaitu *Grand Theory*, *Range Theory*, dan *Applied Theory*. *Grand Theory* yaitu teori manajemen, *Range Theory* yaitu teori manajemen sumber daya manusia, sedangkan *Applied Theory* yaitu Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. Setiap teori akan disusun berdasarkan literatur yang terpercaya.

Teori-teori ini juga diperkuat dengan penelitian terdahulu yang relevan untuk memberikan konteks empiris dan mendukung pemahaman terhadap permasalahan yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan unsur penting untuk menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan dan merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakantindakan proses dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*) dan

pengendalian (*controlling*) pada suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan juga mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, dapat diartikan sebagai suatu proses, seni, maupun ilmu. Disebut sebagai suatu proses karena manajemen melibatkan beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Disebut sebagai seni karena manajemen merupakan metode atau alat bagi seorang manajer untuk mencapai tujuan yang diinginkan, di mana penerapan dan cara penggunaannya tergantung kepada setiap manajer dengan pendekatan dan gaya masing-masing yang umumnya dipengaruhi oleh kondisi pribadi dan suasana dalam perusahaan. Disebut sebagai ilmu karena manajemen bisa dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Manajemen menurut Amelia et al. (2022) merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola penggunaan sumber-sumber daya yang ada dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Sutisna & Effane (2022) menyebutkan bahwa manajemen merupakan cara untuk menggunakan tenaga dan pemikiran orang lain guna menjalankan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hidayat et al. (2023) menyatakan bahwa secara umum manajemen dapat diartikan sebagai proses mengatur dan mengelola suatu objek, baik yang bersifat

fisik maupun non fisik yang dilakukan secara sadar, terencana dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Coulter (2021:37) mengemukakan bahwa: "*Management involves the activites of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed effeciently and effectively*." Yang memiliki arti manajemen melibatkan kegiatan-kegiatan, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif.

Berdasarkan pengertian manajemen yang telah dipaparkan para ahli di atas, maka peneliti dapat memahami bahwa manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan upaya terencana dalam mengatur serta mengelola sumber daya, baik fisik maupun non fisik, melalui koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain secara sadar, sistematis, efektif, dan efisien dengan tujuan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen atau biasa disebut sebagai *Tools of Management* yang dikenal juga sebagai 6M yang terdiri dari manusia (*man*), uang (*money*), bahan-bahan (*materials*), mesin (*machine*), metode (*method*), dan pasar (*market*). Keenam unsur tersebut sangat menentukan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun unsur-unsur manajemen menurut Pratama (2020:13) di antaranya sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

   Manusia (*man*) merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia (*man*) merupakan hal yang paling menentukan, karena manusia yang membuat tujuan dan mencapai tujuannya juga. Oleh karena itu manusia (*man*) memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2. Uang (*Money*)

   Uang (*money*) merupakan hal yang berhubungan dengan masalah anggaran (*budget*), upah karyawan (gaji), alat-alat yang dibutuhkan dan pendapatan yang akan dicapai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan diukur dari jumlah uang yang beredar dalam organisasi. Oleh sebab itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai suatu tujuan, segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional hal yang berhubungan dengan uang yang disediakan untuk kebutuhan suatu organisasi atau perusahaan.

3. Bahan-bahan (*Materials*)

   Bahan-bahan (*materials*) atau alat yaitu terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi, dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang baik, diperlukan manusia yang ahli di bidangnya dan ahli dalam menggunakan bahan atau alat sebagai sarana untuk mencapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machine*)

   Mesin (*machine*) merupakan hal yang sangat dibutuhkan dan diperlukan dalam suatu perusahaan, karena penggunaan mesin dalam bekerja akan

membawa kemudahan dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan keefisiensian dalam bekerja.

5. Metode (*Method*)

   Metode (*method*) merupakan suatu tata cara kerja yang baik untuk mempermudah pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

6. Pasar (*Market*)

   Pasar adalah tempat untuk menyebarluaskan atau memasarkan barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti mendapatkan pemahaman bahwa unsur-unsur manajemen (*tools of managemet*) memiliki peran yang sangat penting bagi berjalannya suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, selain itu fungsi manajemen ini dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan pengambilan keputusan. Fungsi manajemen ini terdiri atas empat fungsi yang dikenal dengan (*POAC*) yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pandini et al. (2025) yang menyatakan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

   Perencanaan merupakan fungsi awal dalam manajemen yang mencakup penetapan tujuan serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Pengorganisasian adalah proses untuk menyusun dan mengkoordinasikan sumber daya serta tugas-tugas yang perlu dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah direncakan. Fungsi ini mencakup pengaturan struktur organisasi, pembagian tugas, serta penentuan tanggung jawab setiap organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

   Fungsi pengarahan berfokus pada proses mengarahkan, membimbing, dan menyemangati karyawan dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujaun.

4. Pengendalian (*Contolling*)

   Pengendalian adalah proses untuk melaksanaan pekerjaan dan memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai dengan rencana. Jika ada penyimpangan, tindakan korektif akan dilakukan untuk mengembalikan situasi ke jalur yang benar.

Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan sebelumnya mengenai fungsi manajemen, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi manajemen merupakan upaya untuk meraih tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan melalui

berbagai kegiatan utama, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.4 Tingkatan Manajemen Dalam Organisasi

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Seperi halnya manajemen dapat diketemukan di semua organisasi, manajer juga ada di setiap organisasi. Dilihat dari tingkatan organisasi, manajemen dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)

   Manajer bertanggungjawab atas pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misalnya: Direktur, wakil direktur, direktur utama. Keahlian yang dimiliki para manajer tinggkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkatan manajer dibawahnya.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

   Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Misal: manajer wilayah, kepala divisi, direktur produk, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan lain – lain.

3. Manajemen Bawah/Lini (*Low Management*)

   Manager bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga memiliki keahlian yaitu keahlian teknis, artinya keahlian yang mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus. Misal: supervisor/pengawas produksi, mandor, manajer departemen.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pilar utama dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan individu secara strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk memberikan landasan teori yang kuat, bagian ini akan mengulas mengenai pengertian MSDM, fungsi-fungsi operasionalnya, serta peran penting pengelolaan manusia dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting dalam sebuah organisasi. Tidak seperti sumber daya lainnya seperti modal atau teknologi, SDM memiliki karakteristik unik berupa pikiran, perasaan, motivasi, nilai-nilai, serta potensi untuk tumbuh dan berkembang (Muktamar et al. 2023). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga melibatkan pendekatan yang bersifat strategis dan humanistik.

Maulana & Andani (2024:12) menyatakan:

> "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif, dengan tujuan mencapai keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kesejahteraan karyawan".

Konsep ini menekankan bahwa karyawan adalah manusia yang memiliki kehendak, kebutuhan, dan potensi, bukan sekadar alat produksi atau mesin yang bisa dikendalikan secara mekanis.

MSDM adalah pendekatan strategis dalam mengelola orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, yang meliputi berbagai kebijakan, praktik, serta sistem yang mendukung rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga hubungan kerja yang sehat dan produktif. Berbeda dari sumber daya lainnya, SDM memiliki beberapa karakteristik khas, di antaranya:

1. Memiliki pikiran dan perasaan, sehingga pengelolaannya memerlukan pendekatan interpersonal.
2. Dapat berkembang baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengalaman kerja.
3. Berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, bukan hanya menjalankan perintah secara pasif.
4. Membutuhkan motivasi dan penghargaan, baik secara material maupun nonmaterial, untuk tetap produktif dan puas dalam bekerja

Dalam konteks organisasi, SDM tidak hanya diposisikan sebagai objek yang diatur, tetapi juga sebagai subjek utama dalam proses penciptaan nilai (*value*

creation). Dengan kata lain, keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada bagaimana SDM-nya dikelola secara strategis, adil, dan manusiawi. Manajemen SDM melibatkan serangkaian aktivitas yang saling terintegrasi, seperti:

1. Perencanaan tenaga kerja: Menentukan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan karakteristik pekerjaan.
2. Rekrutmen dan seleksi: Menarik dan memilih individu yang sesuai dengan kompetensi dan nilai-nilai organisasi.
3. Pelatihan dan pengembangan: Memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan performa kerja.
4. Manajemen kinerja: Menilai dan mengarahkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.
5. Kompensasi dan penghargaan: Memberikan balas jasa yang adil untuk menjaga kepuasan dan loyalitas karyawan.
6. Hubungan kerja: Menciptakan iklim kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan

Dalam penelitian ini, pengertian SDM sangat relevan karena baik karakteristik pekerjaan maupun beban kerja sangat memengaruhi kondisi psikologis, fisik, dan motivasional dari karyawan. Pengelolaan SDM yang baik akan mampu:

1. Menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan dan batas kapasitas karyawan,
2. Menata ulang deskripsi dan karakteristik pekerjaan agar sesuai dengan kompetensi yang dimiliki,

3. Meningkatkan kepuasan kerja melalui dukungan, pelatihan, dan pemberian penghargaan.

Fungsi MSDM menjadi sangat penting dalam menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya bertugas mengelola karyawan secara administratif, tetapi juga secara strategis mengembangkan potensi mereka agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, fungsi-fungsi MSDM menjadi landasan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan, serta mendukung keseimbangan antara karakteristik pekerjaan, beban kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Amelia et al. (2022), fungsi utama MSDM mencakup:

1. Perencanaan (*Planning*)

   Perencanaan tenaga kerja dilakukan untuk memastikan bahwa jumlah, kualifikasi, dan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Fungsi ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan tenaga kerja masa depan, serta penyusunan strategi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan berkualitas. Perencanaan yang baik akan mencegah terjadinya beban kerja berlebih atau ketidaksesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kemampuan karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Fungsi ini melibatkan pengaturan struktur organisasi yang efisien, pembagian kerja yang adil, dan penetapan hubungan kerja yang jelas. Dengan pengorganisasian yang tepat, tanggung jawab setiap karyawan menjadi lebih terstruktur, sehingga mencegah terjadinya overload atau konflik peran. Pengorganisasian yang baik juga akan menciptakan koordinasi dan kolaborasi yang mendukung kepuasan kerja

3. Pengarahan (*Directing*)

   Manajemen berperan untuk memotivasi, mengarahkan, dan membimbing karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pengarahan dilakukan melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang partisipatif, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Fungsi ini erat kaitannya dengan peningkatan semangat kerja dan keterlibatan karyawan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

   Pengendalian mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, evaluasi kinerja, dan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi. Dalam konteks beban kerja, pengendalian berfungsi untuk memastikan bahwa tugas yang dibebankan sesuai dengan kapasitas karyawan, dan jika terjadi ketidaksesuaian, dilakukan perbaikan segera. Hal ini mendukung kestabilan psikologis dan kepuasan kerja.

5. Pengadaan (*Procurement*)

   Fungsi ini melibatkan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, serta orientasi dan induksi karyawan baru. Tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan

tenaga kerja yang tepat pada posisi yang sesuai. Proses pengadaan yang transparan dan objektif akan meningkatkan rasa keadilan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

   Pengembangan SDM mencakup pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan. Program pengembangan ini penting agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan karakteristik pekerjaan dan tuntutan organisasi, serta merasa dihargai atas potensi mereka.

7. Kompensasi (*Compensation*)

   Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, maupun fasilitas lainnya. Sistem kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Prinsip dasar kompensasi adalah keadilan internal dan eksternal, serta kesesuaian dengan prestasi kerja dan kebutuhan hidup karyawan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

   Fungsi ini bertujuan menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan saling menguntungkan. Pengintegrasian akan mendorong terciptanya komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta mengurangi konflik kerja.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

   Fungsi ini berkaitan dengan upaya menjaga kesejahteraan fisik dan mental karyawan agar mereka tetap produktif dan loyal terhadap organisasi.

Pemeliharaan dilakukan melalui program kesehatan kerja, asuransi, rekreasi, fasilitas kerja yang memadai, serta pendekatan psikologis yang humanis.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

    Disiplin merupakan fondasi bagi terciptanya ketertiban dan efisiensi kerja. MSDM harus memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan etika kerja yang berlaku. Tanpa disiplin yang baik, beban kerja akan tidak terkendali, produktivitas menurun, dan kepuasan kerja terganggu.

11. Pemberhentian (*Separation*)

    Pemberhentian adalah proses akhir hubungan kerja antara karyawan dan organisasi yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja, atau habisnya masa kontrak. Proses ini harus dilakukan secara adil dan sesuai dengan regulasi, agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi karyawan yang tersisa maupun citra perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran sentral dalam keberhasilan organisasi karena berfokus pada pengelolaan aset terpenting perusahaan, yaitu manusia. Tujuan utama dari MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, berkinerja tinggi, dan termotivasi, yang secara kolektif mampu mewujudkan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan kompetitif, MSDM tidak hanya sekadar mengelola administrasi kekaryawanan, melainkan juga memainkan peran strategis dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi melalui

optimalisasi potensi karyawan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari MSDM yang relevan dengan penelitian ini:

1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Organisasi

   MSDM bertujuan menciptakan sistem kerja yang efisien melalui penempatan tenaga kerja yang tepat, pengelolaan beban kerja yang proporsional, dan pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan dan karakteristik pekerjaan. Hal ini secara langsung mendukung pengurangan pemborosan waktu, sumber daya, serta menekan biaya operasional.

2. Menciptakan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan

   Salah satu tujuan utama MSDM adalah menciptakan iklim kerja yang kondusif, adil, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, diberikan kesempatan berkembang, serta mendapat beban kerja yang seimbang, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Kepuasan ini akan berdampak pada peningkatan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

3. Menyesuaikan Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Strategi Perusahaan MSDM bertanggung jawab dalam merancang struktur dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang erusahaan. Perencanaan tenaga kerja yang matang memungkinkan organisasi menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta menyesuaikan beban kerja secara berimbang.

4. Mengembangkan Potensi dan Kompetensi Karyawan

   Melalui pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan karier, MSDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, dan

interpersonal karyawan. Peningkatan ini akan memperkuat kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5. Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja

   Dengan memberikan motivasi, kompensasi yang layak, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, MSDM mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Beban kerja yang disesuaikan dengan kapasitas individu juga menjadi kunci dalam menghindari kelelahan kerja (*burnout*) yang berdampak negatif terhadap produktivitas.

6. Menjaga Hubungan Industrial yang Harmonis

   MSDM juga bertujuan menciptakan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. Hubungan industrial yang harmonis mengurangi potensi konflik, meningkatkan rasa aman, dan membangun komunikasi dua arah yang terbuka, sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi.

7. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

   Dengan mengelola sumber daya manusia secara strategis, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. SDM yang berkualitas dan termotivasi akan mampu memberikan ide-ide inovatif, pelayanan yang unggul, serta ketahanan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu instansi sangat penting untuk di perhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses kegiatan kerja

pada suatu instansi, tetapi lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan kegiatan pekerjaan.

2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah semua keadaan fisik, sosial, dan psikologis yang terdapat di lokasi di mana seseorang melakukan aktivitas pekerjaan (Andarini, 2024:17).

Menurut Sedarmayanti dalam Nurdin et al. (2023:41) Lingkungan kerja adalah seperangkat alat dan bahan yang ditemui oleh seorang pekerja di lingkungannya cara kerja dan pengaturannya baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Menurut Schulz & Schulz dalam Tristianingsih et al. (2022), lingkungan kerja adalah situasi yang mengacu pada efek fitur tempat kerja terhadap perilaku dan sikap karyawan, serta terjadinya perubahan psikologis sebagai akibat dari peristiwa atau kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja, termasuk sarana, sistem kerja, serta situasi yang dapat memengaruhi perilaku, sikap, dan kondisi psikologis pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut (Negara et al., 2024) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja meliputi:

1. Faktor Internal
    a. *Coloring* (Warna), yaitu pemilihan dan penggunaan warna yang dapat menambah kenyamanan.
    b. *Clean Work Environment* (Lingkungan Kerja Yang Bersih), yaitu kebersihan area kerja yang menciptakan rasa nyaman serta semangat kerja.
    c. *Adequate Lighting* (Pencahayaan Yang Memadai), yaitu pencahayaan yang cukup agar pekerjaan dapat dilakukan denagna baik dan mengurangi kesalahan.
    d. *Good Air Exchange* (Sirkulasi Udara Yang Baik), yaitu sirkulasi udara yang memadai untuk menjaga kesegaran fisik pegawai.
    e. *Music That Creates A Happy Atmosphere At Work* (Musik Yang Menciptakan Suasana Bahagia Ditempat Kerja), yaitu musik menenangkan yang dapat memperbaiki suasana hati dan mengurangi kejenuhan.
2. Faktor Eksternal
    a. *Security Guarantee* (Jaminan Keamanan), yaitu rasa man selama bekerja yang meningkatkan semangat kerja.
    b. *Noise* (Kebisingan), yaitu suara atau bunyi yang berlebihan, dapat menganggu konsentrasi sehingga perlu diminimalkan.
    c. *Free From Surrounding Disturbances* (Bebas dari gangguan sekitar), yaitu kondisi sekitaryang nyaman dan tidak menghambat aktivitas kerja.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti dalam Nurdin et al. (2023:47-51), dimensi dan indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik dan terdapat disekitar tempat kerja yang mempengaruhi cara bekerja dengan baik secara langsung maupun tidak langsung, meliputi:

a. Penerangan di Tempat kerja.
b. Suhu Udara di Tempat kerja.
c. Kelembaban di Tempat kerja.
d. Sirkulasi Udara di Tempat kerja.
e. Tingkat Kebisingan di Tempat kerja.
f. Getaran Mekanis di Tempat kerja.
g. Bau-bauan di Tempat Kerja.
h. Tata Warna di Tempat kerja.
i. Dekorasi di Tempat Kerja.
j. Keamanan di Tempat Kerja.

2. Lingkungan Non-fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan, meliputi:

a. Hubungan atasan dengan bawahan.
b. Hubungan antara pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi utama, yaitu lingkungan fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik mencakup kondisi di sekitar tempat kerja yang secara langsung memengaruhi

kenyamanan dan kinerja pegawai, sedangkan lingkungan non-fisik berkaitan dengan hubungan kerja antar individu dalam organisasi yang dapat mempengaruhi suasana dan efektivitas kerja pegawai.

2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk kesadaran dan kesediaan karyawan dalam mematuhi seluruh peraturan organisasi serta norma-norma sosial yang berlaku. Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh, berikut akan dibahas mengenai pengertian disiplin, faktor-faktor yang mendorong kedisiplinan, hingga sanksi yang diterapkan dalam organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2023:4) menyatakan:

> "Disiplin kerja merupakan kesadaran dan keinginan seseorang untuk mematuhi semua aturan dan norma sosial yang berlaku. Ketika seseorang sadar akan tanggung jawabnya dan secara sukarela mengikuti aturan, itu disebut kesadaran. Keinginan mencakup sikap dan Tindakan seseorang terhadap pelaksanaan peraturan Perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis."

Sinambela (2023:5) menyatakan pendapat bahwa:

> "Sebagai kesadaran dan keinginan karyawan untuk mematuhi semua peraturan organisasi, peruasahaan, dan standar sosial yang berlaku."

2.1.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Handoko (2025:7) menyatakan jenis – jenis disiplin kerja di antaranya sebagai berikut:

1. Disiplin preventif: kegiatan dilakukan untuk mendorong karyawan untuk mematuhi standar dan aturan yang berlaku sehingga mereka dapat mencegah kesalahan.
2. Disiplin korektif: menangani pelanggaran aturan dan mencoba mencegah pelanggaran lebih lanjut.
3. Disiplin progresif: hukuman yang lebih berat diberlakukan terhadap pelanggaran yang terus berulang. Ini dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki diri sebelum diberlakukan hukuman yang lebih berat.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Pranitasari & Khotimah, (2021:25) mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi disiplin kerja di antaranya sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam Perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil Tindakan.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator dari disiplin kerja menggunakan dimensi dan indikator menurut Hasibuan (dalam Simarmata, 2023:66) yang meliputi:

1. Kehadiran
    a. Keteraturan kehadiran.
    b. Partisipasi aktif.
    c. Interaksi dengan orang lain.
2. Tingkat Kewaspadaan
    a. Respon cepat dan tepat.
    b. Komunikasi efektif .
    c. Waktu reaksi.
3. Ketaatan Pada Standar Kerja
    a. Kualitas hasil kerja.
    b. Efisiensi penggunaan sumber daya.
    c. Pembaruan pengetahuan dan keterampilan.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

    a. Disiplin waktu.

    b. Penggunaan fasilitas.

    c. Kerahasiaan informasi.

5. Etika Kerja

    a. Karyawan memiliki tanggung jawab.

    b. Karyawan memiliki objektifitas dan tidak berpihak.

    c. Karyawan mampu bekerja sama dan berkolaborasi dengan tim.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Pembahasan dalam sub-bab ini akan difokuskan pada pemahaman mengenai pengertian komitmen, jenis-jenis komitmen organisasi, serta pentingnya loyalitas karyawan dalam menjaga stabilitas organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menjalankan suatu pekerjaan di perusahaan karyawan harus memiliki komitmen didalam diri setiap karyawan, karena salah satu penyebab suatu perusahaan berhasil atau tidaknya untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen didalam dirinya akan menunjukan sikap kerja yang totalitas terhadap tugas yang diberikan serta loyal terhadap perusahaan. Komitmen tersebut tidak hanya terjadi secara sepihak tetapi terjadi antara organisasi dengan

anggotanya secara bersama-sama untuk menciptakan kondisi yang kondusif dan mewujudkan visi dan misi organisasi yaitu komitmen. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang penulis rangkum dari beberapa pandangan para ahli diantaranya sebagai berikut:

Menurut (Allen Meyyer, 1993 dalam Ariani et al., 2022) Komitmen organisasi merupakan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan akan bekerja penuh dedikasi dan dapat bertahan dalam perusahaan, yang membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi.

Menurut (Silitonga et al., 2020) "*Organizational commitment tends to express the feelings possessed by employees who provide a picture as a form of desires, needs and responsibilities for employees towards the organization*."

Menurut (Purwanto et al., 2021) Komitmen organisasi diartikan sebagai sejauh mana karyawan terlibat dalam organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota, yang mengandung kesetiaan dan kemauan karyawan untuk bekerja secara optimal bagi organisasi tempat karyawan bekerja.

Komitmen Organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan. (Puryana & Shidiqy, 2022)

Menurut (Umar & Norawati, 2022) komitmen organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui dimana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

Menurut (Rampi et al., 2024) Komitmen organisasi merupakan gambaran mengenai keinginan karyawan untuk tetap berada di perusahaan di masa yang akan datang. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah karyawan akan tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebagai sikap positif dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk tetap loyal, berkontribusi maksimal, dan mendukung keberlanjutan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut (Puryana & Shidiqy, 2022) komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Karakter peronal, antara lain: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakter pekerjaan, antara lain: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakter struktur misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

2.1.5.3 Konseptual Komitmen Organisasi

Menurut (Purwanto et al., 2021), komitmen organisasi memiliki konseptual yang dapat dicirikan sebagai berikut:

1. Terdapat rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai organisasi

   Menunjukkan bahwa individu karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, yaitu keterikatan emosional pada organisasi karena kesamaan nilai dan keyakinan terhadap visi serta misi organisasi.
2. Keinginan seseorang untuk melakukan upaya serius demi organisasi

   Mencerminkan loyalitas yang diwujudkan dalam bentuk perilaku nyata, seperti bekerja keras, menunjukkan inisiatif, dan mengambil peran aktif dalam mendukung kemajuan organisasi.
3. Ada keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

   Menunjukkan kesediaan individu karyawan untuk tetap tinggal di organisasi, bahkan dalam situasi sulit, karena adanya ikatan emosional dan persepsi positif terhadap organisasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Ariani et al., 2020) komitmen organisasi dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap organisasinya dengan indikator:
   a. Keinginan
   b. Hasrat untuk bertahan
   c. Bangga menjadi bagian perusahaan
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran karyawan organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dengan indikator:
   a. Sulit meninggalkan perusahaan meski karyawan sangat ingin melakukannya.
   b. Karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup dengan bekerja diperusahaan ini
   c. Sedikit pilihan bila meninggalkan perusahaan.
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dengan indikator:
   a. Kebanggaan karyawan bekerja dalam perusahaan
   b. Pengorbanan karyawan dalam pekerjaan
   c. Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen fundamental dalam perilaku organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk memahami konsep ini secara mendalam, berikut akan dipaparkan mengenai pengertian, faktor-faktor yang memengaruhi, serta indikator pencapaian kepuasan kerja bagi pegawai.

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis pegawai serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dialami individu sebagai hasil dari evaluasi menyeluruh terhadap pekerjaannya.

Menurut Luthans dalam Hemingsih dan Purwanti (2020) menyatakan :

> "Kepuasan kerja adalah pandangan atau sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan emosi positif dari penilaian pengalaman kerja"

Pranata dan Widodo (2024:32) menyatakan :

> "Kepuasan kerja karyawan adalah suatu kondisi emosional dan psikologis yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi".

Robbins dan Judge (2024:15). Menyatakan:

> *"Job satisfaction is a general attitude that a person has towards his/her job. This attitude is formed from the individual's perception of various aspects of the job, such as the tasks assigned, relationships between coworkers, reward systems, and overall working conditions.".*

Individu merasa bahwa pekerjaannya memenuhi harapan dan memberikan nilai atau makna tertentu, maka ia akan cenderung merasa puas. Kepuasan kerja bukan hanya sekadar perasaan senang dalam menjalankan tugas, tetapi juga cerminan dari keseimbangan antara kebutuhan pribadi, nilai-nilai individu, serta harapan dengan imbalan dan kondisi kerja yang ada. Seperti dijelaskan oleh Talo et al. (2020), kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kelangsungan organisasi karena karyawan yang merasa puas akan lebih termotivasi, loyal, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja juga mencerminkan kondisi emosional seseorang baik menyenangkan maupun tidak yang muncul sebagai respons terhadap situasi kerja. Karyawan yang merasa puas biasanya menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, termasuk tanggung jawab, loyalitas, dan semangat kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas cenderung menunjukkan sikap negatif seperti keluhan, konflik interpersonal, absensi, bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Iriansyah et al. (2022:12) menyatakan:

> "Kepuasan kerja juga terkait erat dengan persepsi keadilan atau timbal balik yang adil dari organisasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Karyawan akan merasa puas jika mereka menilai bahwa imbalan,

penghargaan, dan pengakuan yang diterima sebanding dengan usaha dan komitmen yang telah mereka berikan".

Oleh karena itu, persepsi keadilan dalam organisasi merupakan komponen penting dalam pembentukan kepuasan kerja. Setiap individu memiliki karakteristik, nilai, dan kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga tingkat kepuasan kerja juga sangat subjektif dan bervariasi antar karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi karakteristik pekerjaan itu sendiri (seperti variasi tugas, otonomi, dan makna pekerjaan), beban kerja yang dirasakan, hubungan sosial di tempat kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Pranata dan Widodo (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mencakup imbalan finansial atau kondisi fisik kerja, tetapi juga mencakup aspek psikologis seperti rasa dihargai, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, pengurangan turnover, serta terciptanya iklim kerja yang sehat dan positif. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan elemen kunci yang harus diperhatikan oleh organisasi. Meningkatkan kepuasan kerja bukan hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga secara langsung memengaruhi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, memahami pengaruh karakteristik pekerjaan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja menjadi sangat relevan untuk mendukung pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi kompleks antara individu dan lingkungan kerjanya. Menurut Sapar (2022), kenyamanan dalam bekerja menjadi kunci utama yang memengaruhi tingkat kepuasan seorang karyawan. Kenyamanan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, yang secara langsung maupun tidak langsung membentuk sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Berikut adalah sejumlah faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja:

1. Situasi dan Lingkungan Kerja

   Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat menciptakan rasa betah dan puas bagi karyawan. Hal ini mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan ruang kerja, serta kebisingan dan keselamatan kerja. Selain itu, situasi kerja juga berkaitan dengan budaya organisasi, struktur kerja yang jelas, dan adanya sistem pendukung dalam menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja yang positif mendorong perasaan dihargai dan memperkuat motivasi kerja karyawan.

2. Hubungan Kerja Antarkaryawan

   Interaksi sosial di tempat kerja memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja. Hubungan yang harmonis, saling mendukung, dan dilandasi oleh rasa saling percaya akan menumbuhkan kerja sama yang baik dalam tim. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai oleh rekan kerjanya akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, merasa nyaman dalam 50 menyampaikan ide, dan lebih mudah mengatasi konflik yang muncul. Sebaliknya, hubungan kerja

yang penuh tekanan atau persaingan tidak sehat dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stres.

3. Kompensasi dan Imbalan

   Kompensasi mencakup gaji, tunjangan, bonus, serta bentuk imbalan nonmaterial seperti penghargaan atau pengakuan atas prestasi kerja. Karyawan akan merasa puas apabila kompensasi yang diterima dianggap adil, layak, dan sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan. Ketimpangan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan rasa tidak puas, menurunkan motivasi, bahkan memicu keinginan untuk pindah kerja. Oleh karena itu, sistem imbalan yang transparan dan kompetitif sangat penting dalam menjaga kepuasan kerja.

4. Karakteristik Pekerjaan

   Faktor ini merujuk pada sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, tantangan, dan variasi. Teori karakteristik pekerjaan menyatakan bahwa elemen-elemen seperti keberagaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*) memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Karyawan cenderung merasa lebih puas apabila pekerjaan yang dilakukan dianggap penting, memiliki dampak, dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara pribadi maupun profesional.

5. Beban Kerja

   Beban kerja, baik secara fisik maupun mental, turut menentukan tingkat kepuasan kerja. Beban kerja yang terlalu berat atau tidak seimbang dengan kapasitas dan sumber daya yang dimiliki karyawan dapat menyebabkan

kelelahan, stres, dan kejenuhan (*burnout*), yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan rasa kompetensi dan pencapaian diri. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan distribusi tugas dan menyesuaikannya dengan kemampuan karyawan.

6. Peluang Pengembangan dan Karier

   Karyawan akan merasa lebih puas jika mereka melihat adanya kesempatan untuk berkembang, baik melalui pelatihan, promosi, maupun peran baru yang menantang. Adanya jalur karier yang jelas dan sistem pembinaan karyawan akan menciptakan harapan positif terhadap masa depan, memperkuat keterikatan (*engagement*), dan menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi.

7. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial

   Peran atasan atau pimpinan juga menjadi penentu penting kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, terbuka terhadap masukan, serta mendukung pengembangan karyawan akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Pemimpin yang adil, komunikatif, dan inspiratif mampu meningkatkan semangat dan rasa percaya diri bawahannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Dari berbagai faktor di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari lingkungan kerja, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, serta karakteristik pekerjaan itu sendiri. Organisasi yang mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung, adil, dan memfasilitasi pengembangan pegawai akan lebih

mampu meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Kepuasan kerja yang tinggi akan berkontribusi positif terhadap produktivitas, loyalitas, dan komitmen pegawai terhadap instansi.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (dalam Hermingsih, A., Purwanti, D. 2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, pengawasan dan rekan kerja.

1. Gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja, uang bukan hanya membantu seseorang dalam memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
2. Kesempatan promosi merupakan kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda-beda pada kepuasan kerja, hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan, misalnya individu dipromosikan atas dasar senioritas atau dipromosikan atas dasar kinerja kerja kerja yang baik.
3. Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja, dalam hal ini biasanya digunakan dua gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu yang pertama berpusat pada karyawan yang diukur berdasarkan penyelia (pengawas) yang peduli pada karyawannya seperti seberapa baik kerja karyawan tersebut, dan yang kedua partisipasi atau melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan atasannya.

4. Rekan Kerja merupakan kelompok atau tim yang akan mempengaruhi kepuasan kerja, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu.
5. Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, pekerjaan yang menantang dan menarik merupakan hal penting bagi karyawan dan cenderung lebih puas akan pekerjaan tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memahami lebih lanjut mengenai pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penting untuk melihat penelitian-penelitian terdahulu yang relevan untuk medukung dan mengeskplorasi hasil penelitian terdahulu dengan hasil penelitian. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu :

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Muhammad Rizal Fahlefi. (2023) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Di PT Solusindo Kreasi Jayatech Jurnal Riset Manajemen, *1*(1), 127–138.	Sama-sama meneliti lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi	Objek penelitian perusahaan swasta, sedangkan penelitian sekarang pada instansi pemerintahan	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Kepuasan kerja mampu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	https://doi.org/10.54066/jurma.v.1i1.111			memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi
2	Revaldo Juan Wicaksana (2024) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Ekonomi Kreatif, *3*(2), 43-56. https://doi.org/10.26877/jibeka.v3i2.812	Sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Variabel dependen penelitian terdahulu adalah produktivitas kerja	Lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja
3	Sri Wahyuni, Nurlaila, dan Kania Ulfa (2022) Analisis Kepuasan Kerja Memperhatikan Faktor Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Jurnal Kebangsaan, 12(24), 14–19. https://doi.org/10.55178/jkb.v12i24.519	Sama-sama meneliti lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi Kinerja	Tidak meneliti tentang motivasi dan komitmen organisasi terhadap Penelitian hanya menggunakan regresi linear berganda kerja	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai kantor kecamatan.
4	Biaoan Shan et al. (2022) *The Effect of Occupational Health Risk Perception on Job Satisfaction* International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(4), 2111.* https://doi.org/10.3390/ijerph19042111	Sama-sama membahas kondisi lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Fokus pada risiko kesehatan kerja di perusahaan manufaktur China	Persepsi risiko lingkungan kerja menurunkan kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasi memediasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
				hubungan tersebut
5	Anila Ali et al. (2021) *The Relationship between Work-Life Balance and Job Satisfaction: Moderating Role of Training and Development and Work Environment* Journal of Advances in Management Research (2022) 19 (2): 240-271. https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002	Sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Penelitian internasional berfokus pada work-life balance	Lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja pegawai
6	Riah, N. A., Dipoatmodjo, T. S. P., Hamka, R. A., Burhanuddin, & Natsir, U. D. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. MAMEN: Jurnal Manajemen, Vol. 5, No. 2, Halaman 295–309 (2026). https://doi.org/10.55123/mamen.v5i2.7634	Memiliki struktur model penelitian yang identik, dan focus pada pegawai di lingkungan pemerintahan	Penelitian rujukan dilakukan pada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Soppeng.	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan serta komitme organisasi pegawai.
7	Wachid Hasyim, Maha Putra, dan Ani Wijayati (2022) Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*	Variabel penelitian sangat relevan dengan penelitian sekarang	Objek penelitian pada kawasan industri pegawai	Disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 10(2), 583 – 589. https://doi.org/10.34308/eqien.v10i2.666			
8.	Ilham Kudratul Alam dan Mery Wanialisa (2022) Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV Pintu Mas Bogor IKRAITH-EKONOMIKA, 4(2), 172-180. https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v4i2.1031	Sama-sama menggunakan disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi	Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif sederhana	Lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan disiplin kerja tidak signifikan secara parsial
9.	Ilmi, Z., & Diwanti, D. P. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari Perspektif Islam. Valid: Jurnal Ilmiah, 22(1), 132–142. https://doi.org/10.53512/valid.v22il.458	Sama menggunakan variable lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.	Perbedaan pada focus penelitian dan metode	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
10.	Rui Silva et al. (2022) *Exploring the Direct and Indirect Influence of Perceived*	Sama-sama meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen	Fokus penelitian pada perceived organizational support	Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Organizational Support on Affective Organizational Commitment Social Sciences, 11*(9), 406.* https://doi.org/10.3390/socsci11090406	organisasi		terhadap komitmen organisasi afektif.
11.	Angel Wangsa dan Edalmen (2022) Pengaruh Beban, Stres, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 4(2), 279–288. https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18203	Sama-sama menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Penelitian menambahkan variabel stres dan beban kerja	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
12.	Abdullah Ammar Arafat et al. (2024) Kompetensi dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja melalui Komitmen Organisasi Jurnal Media Wahana Ekonomika, 21(4), 601–616. https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i4.17749	Sama-sama menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Variabel dependen penelitian terdahulu adalah disiplin kerja	Kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi dan berdampak pada disiplin kerja pegawai hotel.
13.	Ma. Janice J. Gumasing dan Charles Kristian K. Ilo (2023) *The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace*	Sama-sama meneliti kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Penelitian fokus pada sustainability workplace	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan perilaku kerja berkelanjutan.

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Sustainability, 15*(13), 10283.* https://doi.org/10.3390/su151310283			
14.	Natthaya Wongsuwan et al. (2023) *How Job Stress Influences Organisational Commitment: Do Positive Thinking and Job Satisfaction Matter* *Sustainability*, 15*(4), 3015.* https://doi.org/10.3390/su15043015	Sama-sama menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Menambahkan variabel stres kerja dan positive thinking	Kepuasan kerja menjadi mediator penting dalam meningkatkan komitmen organisasi.
15.	Cho dan Kim (2022) *Effect of Nurses' Grit on Nursing Job Performance and the Double Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment* *Healthcare*, 10*(2), 396.* https://doi.org/10.3390/healthcare10020396	Sama-sama menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Penelitian dilakukan pada tenaga kesehatan	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memediasi pengaruh grit terhadap kinerja perawat.
16.	Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022	Meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi	Tidak meneliti tentang kinerja	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen berpengaruh signifikan terhadap

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	https://doi.org?10.36778/jesya.v5il.656			disiplin, serta komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
17.	Nurhidayah, C., & Kusumayadi, F. (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bima Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 16, No. 2, Desember 2023. https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v16i2	Sama-sama menggunakan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi.	Fokus pada pegawai di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bima	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Komitmen organisasi tidak ada pengaruh positif dan signifika terhadap disiplin kerja
18.	John De Nobile dan Ayse Aysin Bilgin (2022) *A Structural Model to Explain Influences of Organisational Communication on the Organisational Commitment of Primary School Staff* Education Sciences, 12*(6), 395.* https://doi.org/10.3390/educsci12060395	Sama-sama menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel utama	Tidak meneliti tentang kinerja	Komunikasi organisasi meningkatkan komitmen organisasi pegawai sekolah
19.	Sucipto Wijaya, & Sutisna, N. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemediasi. *ECo-Buss*, *8*(2), 1335–1351.	Sama-sma menggunakan variable lingkungan kerja, disiplin kerja, komitmen irganisasi, dan kepuasan kerja	Perbedaan pada focus penelitian dan metode yang pakai	Penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	https://doi.org/10.32877/eb.v8i2.3117			organisasi.
20.	Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Transformational and Digital Leadership* Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada *Family Business* JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 4(3), 256–272. https://doi.org/10.32493/JJSDM.v4i3.10454	Meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi	Tidak meneliti tentang kinerja	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin, serta komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
21	Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D. E., & Suhana, S. (2021) *Mediating Roles of Job Satisfaction toward the Organizational Commitment of Employees in the Public Sector*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 999-1006. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.999	Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif jalur (*path analysis*), menguji sektor pemerintahan, meneliti Lingkungan Kerja, serta menempatkan Kepuasan Kerja sebagai mediasi menuju Komitmen Organisasi.	Variabel bebas pendamping jurnal meneliti Kompensasi sedangkan penelitian ini meneliti Disiplin Kerja, serta perbedaan pada lokasi dan sampelnya	Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang kemudian secara simultan bersama-sama meningkatkan Komitmen Organisasi hingga menegaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang efektif di sektor publik.
22	Samsuri, Martin Roestamy, Warizal, Radif Khotamir Rusli. (2025)	Sama-sama menguji variabel Lingkungan	Variabel terikatnya, di mana jurnal meneliti Kinerja	Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terbukti

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	Policy Formulation: The Influence of Discipline and Work Environment on Performance with Job Satisfaction Jurnal Ilmiah Gema Perencana Volume 4 Issue 2, September-December 2025. https://doi.org/10.61860	Kerja dan Disiplin Kerja, menggunakan Kepuasan Kerja sebagai mediasi, serta menerapkan analisis jalur kuantitatif.	Karyawan sementara penelitian ini meneliti Komitmen Organisasi, serta lokasi penelitian.	meningkatkan Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja hanya terbukti memediasi hubungan Lingkungan Kerja, namun gagal memediasi Disiplin Kerja karena disiplin bekerja secara langsung dan prosedural tanpa bergantung pada rasa puas pegawai.
23	Maria M Minarsih., & Dewi Fatmasari *EFFECT OF WORK DISCIPLINE AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE (Empirical Studies at Pandanaran University)* Jurnal Ekonomi, Volume 11, No 03 Desember 2022	Meneliti seluruh variabel yang sama, yaitu Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja (mediasi), dan Komitmen Organisasi.	Teknik analisis data, di mana jurnal menggunakan SEM (*Struktur Equation Modeling*) sementara penelitian ini memakai analisis jalur (*path analysis*), serta lokasi penelitian jurnal yang berfokus pada 100 pegawai Universitas Pandanaran (sektor pendidikan) berbanding dengan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.	Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. Namun, peran mediasi Kepuasan Kerja terbukti tidak signifikan (tidak memediasi) dalam memperkuat hubungan Lingkungan Kerja maupun Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
				pegawai.
24	Melia Ikkiu., & Tine Yuliantini *The Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance Sustainability Mediated by Job Satisfaction in Insurance Companies in South Jakarta* *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(8), 10924–10943. https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i8.1387	Sama-sama meneliti variabel Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja sebagai mediasi.	Variabel terikat yang diteliti, jurnal mengukur Kinerja Pegawai sementara penelitian ini berfokus pada Komitmen Organisasi, serta penggunaan metode SEM-PLS pada 166 pegawai perusahaan asuransi di Jakarta Selatan	Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan Kepuasan Kerja yang terbukti sukses berperan sebagai variabel pemediasi.
25	Yuyuk Liana, Siti Aisyah Kurnianing Putri, Rina Irawati, & Benita Rachmania *Work Discipline Mechanism on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment in the Public Sector* Jurnal Manajemen Motivasi: Vol. 22 No. 1 (2026) https://doi.org/10.29406/jmm.v22i1.8890	Sama-sama meneliti Disiplin Kerja melalui Komitmen Organisasi	Teknik analisis data dan lokasi penelitian, jurnal ini menggunakan analisis SEM-PLS (SmartPLS 4) pada 53 pegawai Disnaker PMPTSP Kota Malang, sedangkan penelitian ini memakai metode analisis jalur (*path analysis*) di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, serta Komitmen Organisasi terbukti sukses berperan sebagai variabel pemediasi secara signifikan.

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti, 2026

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat pada tabel 2.1, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, metode yang

diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Namun tidak banyak yang meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kepuasan kerja. Pada penelitian ini penulis menggunakan dimensi motivasi kerja menurut Mc. Clelland, komitmen organisasi menggunakan dimensi Allan Meyer, disiplin kerja menggunakan dimensi menurut Singodimedjo dan Kinerja menurut Mangkunegara. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif serta menggunakan metode analisis jalur, dimana pada penelitian ini disiplin kerja merupakan variabel intervening atau antara yang mempengaruhi secara tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

2.3 Kerangka Pemikiran

Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah belum optimalnya komitmen organisasi pegawai pada instansi pemerintahan, khususnya di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat. Komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena berkaitan dengan loyalitas, keterlibatan, dan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Rendahnya komitmen organisasi dapat berdampak pada menurunnya kinerja, meningkatnya ketidakhadiran, serta rendahnya kualitas pelayanan publik.

Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa meskipun kondisi lingkungan kerja relatif baik, namun belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, disiplin kerja yang belum optimal juga menjadi indikator adanya permasalahan dalam perilaku kerja pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang berperan dalam menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dengan komitmen pegawai, yaitu kepuasan kerja.

Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada teori perilaku organisasi (*organizational behavior theory*) yang menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh interaksi antara faktor lingkungan dan faktor psikologis. Selain itu, teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menyatakan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi bersifat timbal balik, di mana organisasi yang memberikan kondisi kerja yang baik akan memperoleh respon positif dari pegawai berupa sikap dan perilaku yang mendukung organisasi.

Dalam konteks ini, lingkungan kerja dipandang sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi kenyamanan dan persepsi pegawai terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik, non-fisik, maupun psikososial, akan menciptakan suasana kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, disiplin kerja merupakan faktor perilaku yang mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan norma organisasi. Disiplin kerja yang baik akan menciptakan keteraturan dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, sehingga

dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian, disiplin kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui loyalitas dan komitmen yang tinggi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Lebih lanjut, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi, tetapi juga memperkuat pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel *intervening* yang signifikan dalam hubungan antar variabel organisasi.

Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi komitmen organisasi. Selain itu, lingkungan kerja dan disiplin kerja juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi.

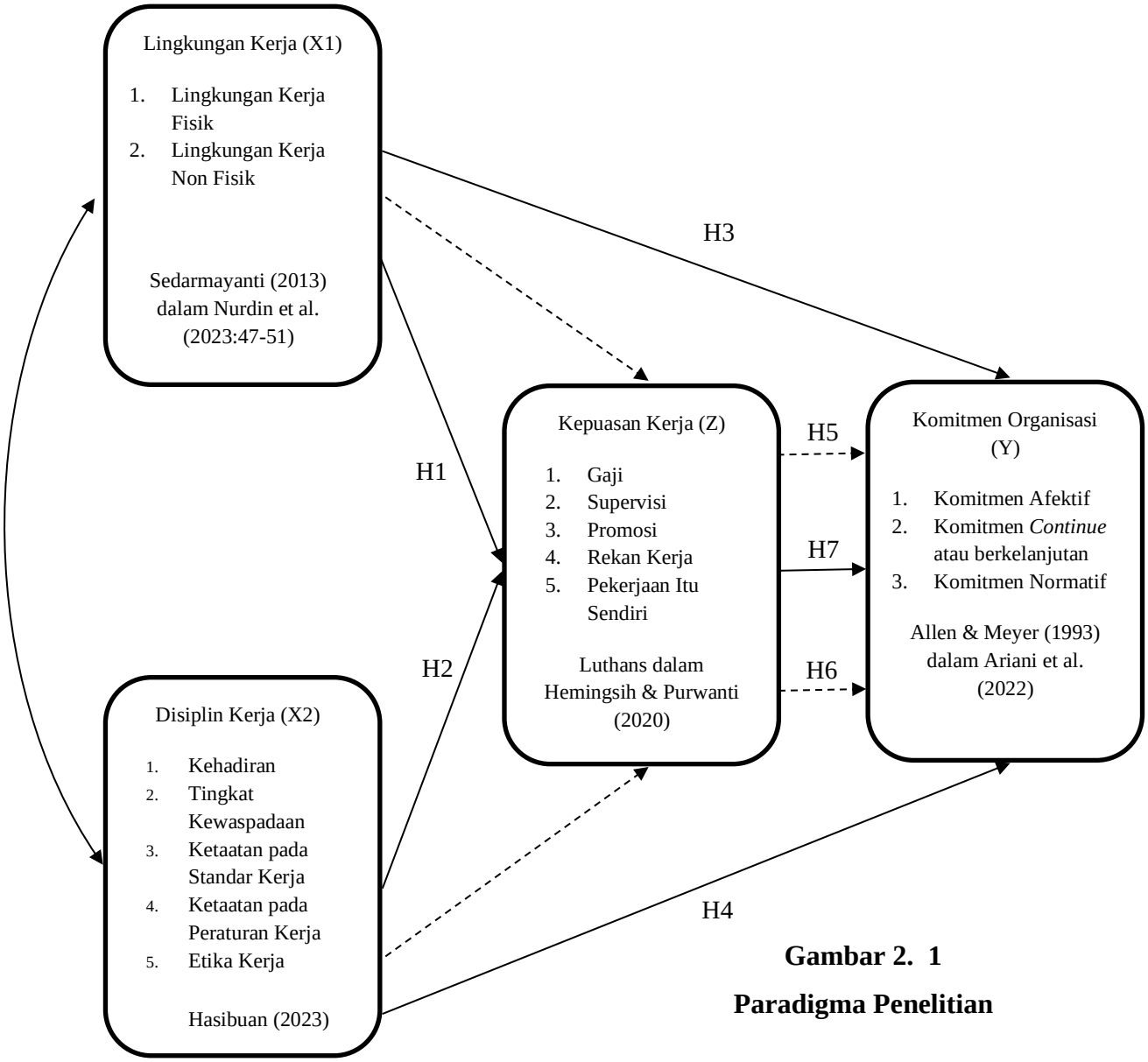
Untuk menguji hubungan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Metode ini digunakan

untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel, sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan kausal dalam model penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka berpikir dalam penelitian ini menekankan bahwa peningkatan komitmen organisasi pegawai dapat dicapai melalui perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan disiplin kerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi secara lebih mendalam.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian yaitu menggambarkan dimensi masing-masing variabel penelitian dan menggambarkan peneliti terdahulu yang dijadikan tolak ukur peneliti dalam melakukan penelitian sebagai pendukung bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian saat ini. Variabel pada penelitian yang penulis teliti saat ini yaitu terdiri dari variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1



Gambar 2. 1

Paradigma Penelitian

Sumber: Pengelolaan data oleh Peneliti, 2026

2.5 Hipotesis

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hl : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.

H3 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.

H4 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.

H6 : Lingkungan Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.

H7 : Disiplin Kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kejaksaan Tinggi Jawa Barat.