

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen dan Human Resource Management

Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif (Schermerhorn et al., 1994). Dalam konteks organisasi, manajemen berfokus pada optimalisasi sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mendukung produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah cabang manajemen yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan (Edgar & Geare, 2005). Dalam industri manufaktur seperti CV Karya Sinar Terang, MSDM berperan penting dalam menyeimbangkan adopsi teknologi baru dengan kesejahteraan karyawan, terutama di tengah transformasi menuju Industri 5.0 yang menekankan kolaborasi manusia dan mesin.

Menurut Brunetto et al. (2014), MSDM yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional mereka, seperti peluang pengembangan karir dan dukungan dari atasan. Pendekatan ini relevan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan manufaktur kecil di Indonesia, yang sering kesulitan mempertahankan karyawan akibat tekanan kompetitif dan perubahan teknologi. Manajemen yang baik harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung motivasi, dan meminimalkan turnover melalui strategi yang berpusat pada karyawan.

2.1.2 Maslow Theory

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (1943) menjelaskan bahwa motivasi manusia didorong oleh lima tingkatan kebutuhan dasar yang tersusun secara hierarkis, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam perkembangannya, Maslow (1970) memperluas teorinya dengan menambahkan kebutuhan kognitif dan estetika, sehingga menjadi tujuh tingkatan kebutuhan. Teori ini relevan dalam konteks penelitian di CV Karya Sinar Terang karena dapat menjelaskan bagaimana pemenuhan kebutuhan karyawan di berbagai tingkatan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Kebutuhan fisiologis dan keamanan terkait dengan aspek dasar pekerjaan seperti gaji dan keamanan kerja, sementara kebutuhan sosial berkaitan dengan hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk dengan supervisor.

Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa dalam konteks organisasi modern, kebutuhan tingkat tinggi Maslow seperti kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri menjadi semakin penting sebagai motivator karyawan. Kebutuhan penghargaan mencakup pengakuan atas prestasi, status, dan apresiasi dari atasan, yang berkaitan erat dengan variabel *Supervisor Cooperation* dalam penelitian ini. Sementara itu, kebutuhan aktualisasi diri terkait dengan kesempatan untuk mengembangkan potensi maksimal dan mencapai pertumbuhan personal, yang sejalan dengan variabel *Career Growth*. Di CV Karya Sinar Terang, keluhan karyawan tentang kurangnya pengakuan dari atasan dan minimnya peluang pengembangan karir menunjukkan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mereka belum terpenuhi secara optimal, yang berdampak pada rendahnya motivasi dan kepuasan kerja.

Herzberg et al. (1993) menghubungkan teori Maslow dengan konteks workplace dengan menjelaskan bahwa kebutuhan tingkat rendah (fisiologis dan keamanan) berperan sebagai faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan, sedangkan kebutuhan tingkat tinggi (sosial, penghargaan,

dan aktualisasi diri) berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, *Work Atmosphere* dapat dipahami sebagai manifestasi dari pemenuhan kebutuhan sosial dan estetika, dimana lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung menciptakan rasa belonging dan kenyamanan psikologis bagi karyawan. Ketika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi melalui *Supervisor Cooperation* yang baik dan *Career Growth* yang jelas, hal ini akan menciptakan *Work Atmosphere* yang positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan *Job Satisfaction* sebagaimana dijelaskan dalam hierarki kebutuhan Maslow.

Luthans (2021) menekankan bahwa aplikasi teori Maslow dalam manajemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan bahwa tidak semua karyawan memiliki urutan kebutuhan yang sama, dan beberapa kebutuhan dapat muncul secara bersamaan. Ia menjelaskan bahwa supervisor yang efektif harus mampu mengidentifikasi tingkat kebutuhan yang dominan pada setiap karyawan dan menyesuaikan pendekatan manajemen mereka. Dalam konteks CV Karya Sinar Terang, implementasi teknologi baru dan transformasi menuju Industri 5.0 menciptakan kebutuhan baru bagi karyawan, termasuk kebutuhan kognitif untuk memahami teknologi dan kebutuhan aktualisasi diri untuk beradaptasi dengan perubahan. *Supervisor Cooperation* yang baik dapat membantu memenuhi kebutuhan sosial dan penghargaan, sementara *Career Growth* yang terstruktur dapat memfasilitasi pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, yang keduanya berkontribusi pada terciptanya *Work Atmosphere* yang kondusif dan *Job Satisfaction* yang tinggi.

2.1.3 Supervisor Cooperation

Berdasarkan jurnal Ashraf (2019), *Supervisor Cooperation* didefinisikan sebagai sejauh mana atasan bersikap kooperatif, memberikan perhatian terhadap saran karyawan, menyampaikan masukan untuk perbaikan kerja, dan menetapkan tugas secara adil. Dalam konteks CV

Karya Sinar Terang, *Supervisor Cooperation* menjadi krusial karena karyawan seperti Beni dan Ibnu mengeluhkan kurangnya komunikasi dan arahan dari atasan, yang berdampak pada motivasi dan suasana kerja. Dukungan atasan yang kooperatif dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, terutama dalam menghadapi tantangan teknologi baru seperti mesin bending otomatis.

Qureshi dan Hamid (2017) menjelaskan bahwa *Supervisor Cooperation* mencakup kemampuan atasan untuk membangun hubungan yang mendukung, memberikan umpan balik konstruktif, dan memastikan keadilan dalam distribusi tugas. Penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisor yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui persepsi lingkungan kerja yang positif. Dalam industri manufaktur, hubungan yang baik dengan atasan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi, sehingga memperkuat *Work Atmosphere* sebagai variabel mediasi.

Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa *Supervisor Cooperation* merupakan fondasi kepemimpinan yang efektif, dimana atasan berperan sebagai fasilitator yang membantu karyawan mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi dua arah dan pemberian dukungan yang konsisten. Mereka menjelaskan bahwa supervisor yang kooperatif mampu menciptakan iklim psikologis yang aman, dimana karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide, kekhawatiran, dan saran perbaikan tanpa takut mendapat penolakan atau kritik yang tidak konstruktif. Di CV Karya Sinar Terang, lemahnya *Supervisor Cooperation* tercermin dari keluhan karyawan yang merasa kurang didengar dan tidak mendapat arahan yang memadai, terutama dalam menghadapi implementasi teknologi baru yang memerlukan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Luthans (2021) menambahkan bahwa *Supervisor Cooperation* dalam konteks manajemen modern harus mencakup kemampuan untuk memberikan coaching dan mentoring yang membangun kepercayaan diri

karyawan. Ia menegaskan bahwa supervisor yang kooperatif tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan kapasitas individu melalui feedback yang tepat waktu dan relevan. Dalam lingkungan kerja yang mengalami transformasi teknologi seperti di CV Karya Sinar Terang, *Supervisor Cooperation* menjadi kunci dalam membantu karyawan mengatasi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menguasai keterampilan baru, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap *Work Atmosphere* dan *Job Satisfaction*.

2.1.4 Career Growth

Ashraf (2019) mendefinisikan *Career Growth* sebagai persepsi karyawan terhadap evaluasi kinerja, peluang promosi yang tepat waktu, kebebasan dalam bekerja, dan kesetaraan kesempatan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi. Di CV Karya Sinar Terang, karyawan seperti Kusno dan Andi Gembung menyatakan bahwa peluang promosi terasa minim dan pelatihan hampir tidak ada, yang mencerminkan stagnasi karir. Kurangnya *Career Growth* ini berkontribusi pada rendahnya motivasi dan kepuasan kerja, terutama di tengah tekanan untuk menguasai teknologi baru.

Kong et al. (2015) menjelaskan bahwa *Career Growth* mencakup aspek-aspek seperti pengembangan keterampilan, pengakuan atas prestasi, dan jalur karir yang jelas. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Dalam konteks Industri 5.0, *Career Growth* menjadi semakin penting karena karyawan membutuhkan pelatihan untuk berkolaborasi dengan teknologi canggih, yang pada akhirnya mempengaruhi *Work Atmosphere* dan *Job Satisfaction*.

Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa *Career Growth* merupakan proses pengembangan jangka panjang yang melibatkan serangkaian posisi pekerjaan yang saling terkait dan memberikan

kesempatan bagi individu untuk mengaktualisasikan potensi dirinya. Menurut mereka, organisasi yang berhasil adalah yang mampu menciptakan jalur karir yang transparan dan memberikan kesempatan pembelajaran berkelanjutan bagi karyawannya. Di CV Karya Sinar Terang, ketiadaan program pengembangan yang terstruktur menyebabkan karyawan merasa terjebak dalam rutinitas yang monoton tanpa visi masa depan yang jelas. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa karyawan yang tidak melihat prospek pengembangan karir cenderung mengalami penurunan motivasi dan pada akhirnya mempertimbangkan untuk mencari peluang di tempat lain.

Dessler (2020) menambahkan bahwa *Career Growth* dalam era modern harus dipandang sebagai investasi strategis organisasi yang tidak hanya berfokus pada promosi vertikal, tetapi juga pengembangan horizontal melalui rotasi jabatan dan peningkatan kompetensi. Ia menekankan bahwa program mentoring, coaching, dan pembelajaran berbasis teknologi menjadi kunci dalam memfasilitasi pertumbuhan karir karyawan. Dalam konteks transformasi digital seperti yang dihadapi CV Karya Sinar Terang, *Career Growth* harus mengintegrasikan penguasaan teknologi baru dengan pengembangan soft skills yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Ketika karyawan merasakan adanya investasi perusahaan terhadap pengembangan mereka, hal ini akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi dan berkontribusi pada terciptanya *Work Atmosphere* yang kondusif.

2.1.5 *Work Atmosphere*

Menurut Ashraf (2019), *Work Atmosphere* adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang peduli, mendukung kerja sama tim, bersih, nyaman, luas, dan memiliki suasana positif untuk produktivitas. Di CV Karya Sinar Terang, *Work Atmosphere* bervariasi dari nyaman hingga tegang, dengan keluhan tentang kebisingan, ketegangan

saat deadline, dan kurangnya dinamika positif. Lingkungan kerja yang kurang kondusif ini melemahkan motivasi karyawan dan memperburuk persepsi mereka terhadap dukungan atasan dan peluang karir.

Raziq dan Maulabakhsh (2015) mendefinisikan *Work Atmosphere* sebagai kombinasi faktor fisik (seperti kebersihan dan kenyamanan) dan sosial (seperti kerja sama tim dan hubungan antar karyawan) yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat memediasi hubungan antara faktor organisasi (seperti dukungan atasan) dan kepuasan kerja, yang cocok kaitannya dengan peran *Work Atmosphere* sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Dessler (2020) menjelaskan bahwa *Work Atmosphere* merupakan hasil interaksi kompleks antara desain organisasi, budaya perusahaan, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang menciptakan persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja mereka. Menurutnya, atmosfer kerja yang positif ditandai dengan adanya kepercayaan mutual, komunikasi terbuka, dan dukungan untuk inovasi serta pembelajaran berkelanjutan. Di CV Karya Sinar Terang, *Work Atmosphere* yang kurang optimal tercermin dari adanya ketegangan saat menghadapi deadline dan kurangnya kolaborasi antar departemen, yang menunjukkan perlunya intervensi manajemen untuk menciptakan lingkungan yang lebih mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Newstrom (2015) menegaskan bahwa *Work Atmosphere* dalam era digital harus mampu mengakomodasi kebutuhan karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi sambil tetap mempertahankan nilai-nilai kemanusiaan dalam interaksi kerja. Ia menjelaskan bahwa atmosfer kerja yang kondusif tidak hanya bergantung pada fasilitas fisik, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal dan dukungan psikologis yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Dalam konteks transformasi industri seperti yang dialami CV Karya Sinar Terang, *Work Atmosphere* yang positif menjadi buffer yang dapat mereduksi stres akibat perubahan

teknologi dan memperkuat resiliensi karyawan dalam menghadapi tantangan baru, sehingga memediasi pengaruh *Supervisor Cooperation* dan *Career Growth* terhadap *Job Satisfaction*.

2.1.7 Job Satisfaction

Ashraf (2019) mengukur *Job Satisfaction* sebagai tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup keinginan untuk tetap bertahan, kepuasan dengan tugas, rasa bangga, pengakuan sosial, dan komitmen terhadap kepentingan perusahaan. Di CV Karya Sinar Terang, rendahnya kepuasan kerja karyawan seperti Andi Bor dan Pesol/Budi terkait dengan ketidakseimbangan beban kerja, minimnya pelatihan, dan kurangnya apresiasi dari atasan, yang semuanya dipengaruhi oleh suasana kerja.

Spector (1997) mendefinisikan *Job Satisfaction* sebagai sikap emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh faktor seperti kompensasi, hubungan dengan atasan, dan peluang pengembangan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada faktor intrinsik, tetapi juga pada lingkungan kerja yang mendukung, yang memperkuat peran *Work Atmosphere* sebagai mediator dalam hubungan dengan *Supervisor Cooperation* dan *Career Growth*.

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan *Job Satisfaction* sebagai evaluasi positif individu terhadap pekerjaan mereka yang didasarkan pada penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan outcomes yang diperoleh dari keterlibatan dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensional yang mencakup kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kompensasi, supervisi, rekan kerja, dan peluang promosi. Di CV Karya Sinar Terang, rendahnya *Job Satisfaction* karyawan seperti yang dialami Andi Bor dan Pesol/Budi menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara ekspektasi karyawan dengan realitas yang mereka hadapi, terutama terkait dengan kurangnya

pengakuan atas kontribusi mereka dan minimnya peluang untuk mengembangkan kompetensi baru.

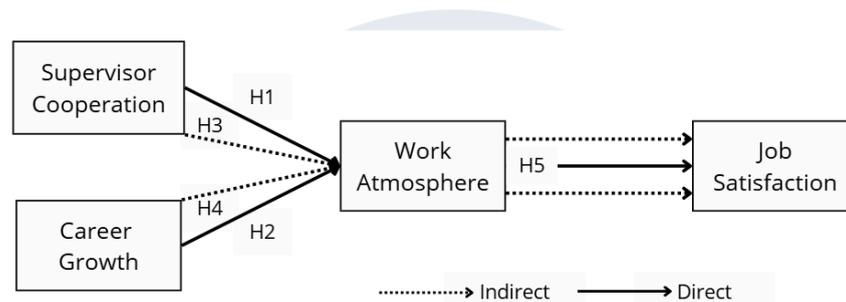
Luthans (2021) menambahkan bahwa *Job Satisfaction* dalam konteks workplace modern harus dipahami sebagai hasil dari kesesuaian antara kebutuhan psikologis karyawan dengan apa yang ditawarkan oleh organisasi, termasuk aspek keamanan kerja, makna pekerjaan, dan kesempatan untuk aktualisasi diri. Ia menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada retensi karyawan, tetapi juga pada kualitas kinerja dan inovasi yang dihasilkan. Dalam era Industri 5.0 seperti yang dihadapi CV Karya Sinar Terang, *Job Satisfaction* menjadi indikator penting keberhasilan transformasi organisasi, dimana karyawan yang puas cenderung lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan lebih berkomitmen untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi jangka panjang.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian ini diadaptasi dari penelitian Ashraf (2019) yang berjudul “*The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth, and job satisfaction.*” Model ini terdiri dari dua variabel independen (*Supervisor Cooperation* dan *Career Growth*), satu variabel mediasi (*Work Atmosphere*), dan satu variabel dependen (*Job Satisfaction*). Hubungan antar variabel digambarkan dalam model yang menunjukkan bahwa *Supervisor Cooperation* dan *Career Growth* memengaruhi *Work Atmosphere*, yang pada gilirannya memediasi pengaruhnya terhadap *Job Satisfaction*. Model ini cocok untuk menggambarkan dinamika di CV Karya Sinar Terang, di mana keluhan karyawan tentang minimnya dukungan atasan dan peluang karir berdampak pada suasana kerja dan kepuasan kerja.

Gambar model penelitian ini menggambarkan hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut. *Supervisor Cooperation* dan *Career Growth* dianggap sebagai variabel independen yang mempengaruhi *Work*

Atmosphere (H1 dan H2). Selanjutnya, *Supervisor Cooperation* dan *Career Growth* dapat memengaruhi *Job Satisfaction* secara tidak langsung melalui mediasi *Work Atmosphere* (H3 dan H4). Terakhir, *Work Atmosphere* juga memiliki pengaruh langsung terhadap *Job Satisfaction* (H5). Jadi, gambar model penelitian dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Ashraf, 2019

2.3 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian ini dirumuskan untuk menganalisis hubungan antar variabel *Supervisor Cooperation*, *Career Growth*, *Work Atmosphere*, dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini mengacu pada kerangka teoritis yang dikembangkan oleh Ashraf (2019) dalam jurnal utama berjudul *The Mediating Role of Work Atmosphere in the Relationship Between Supervisor Cooperation, Career Growth, and Job Satisfaction*, yang meneliti hubungan serupa dalam konteks industri kimia di Bangladesh. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing hipotesis:

2.3.1 Pengaruh Supervisor Cooperation terhadap Work Atmosphere

Berdasarkan Ashraf (2019), *Supervisor Cooperation* yang kooperatif, responsif terhadap saran karyawan, dan adil dalam pembagian tugas dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap *Work Atmosphere*. Di CV Karya Sinar Terang, kurangnya komunikasi dan arahan dari atasan, seperti yang diungkapkan oleh Beni dan Ibnu, menciptakan suasana kerja yang tegang dan kaku. Dukungan atasan yang efektif diharapkan dapat

menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, mendukung kerja sama tim, dan nyaman, yang pada akhirnya memperkuat produktivitas karyawan.

Shu et al. (2018) menemukan bahwa dukungan *supervisor* yang kooperatif meningkatkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, terutama dalam hal kerja sama tim dan kenyamanan. Dalam penelitian ini yaitu industri manufaktur, dukungan atasan yang responsif membantu karyawan merasa dihargai, yang memperbaiki suasana kerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama dirumuskan seperti berikut:

H1: *Supervisor Cooperation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Atmosphere* karyawan di CV Karya Sinar Terang.

2.3.2 Pengaruh Career Growth terhadap Work Atmosphere

Ashraf (2019) menyatakan bahwa *Career Growth*, yang mencakup peluang promosi dan pengembangan keterampilan, berkontribusi pada *Work Atmosphere* yang positif karena karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan masa depan. Di CV Karya Sinar Terang, stagnasi karir yang dirasakan oleh Kusno dan Andi Gembung menyebabkan suasana kerja yang dapat dibilang membosankan. Peluang karir yang jelas dapat meningkatkan motivasi dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung.

Khoreva et al. (2017) menemukan bahwa peluang pengembangan karir yang jelas meningkatkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, terutama di industri yang menghadapi perubahan teknologi. Karyawan yang merasa memiliki jalur karir yang jelas cenderung lebih terlibat dan merasa nyaman di tempat kerja. Oleh karena itu, hipotesis kedua dirumuskan seperti berikut:

H2: *Career Growth* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Atmosphere* karyawan di CV Karya Sinar Terang.

2.3.3 Peran *Work Atmosphere* sebagai Variabel Mediasi antara *Supervisor Cooperation* dan *Job Satisfaction*

Menurut Ashraf (2019), *Work Atmosphere* memediasi hubungan antara *Supervisor Cooperation* dan *Job Satisfaction* karena lingkungan kerja yang positif memperkuat efek dukungan atasan terhadap kepuasan karyawan. Di CV Karya Sinar Terang, kurangnya dukungan atasan menyebabkan suasana kerja yang tegang, yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja karyawan seperti Andi Bor. *Work Atmosphere* yang mendukung dapat memperkuat persepsi karyawan bahwa dukungan atasan berdampak positif pada pekerjaan mereka.

Farr-Wharton et al. (2011) menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memediasi hubungan antara dukungan *supervisor* dan kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja. Dalam lingkungan kerja yang mendukung, karyawan merasa lebih dihargai, yang meningkatkan kepuasan mereka. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dirumuskan seperti berikut:

H3: *Work Atmosphere* memediasi pengaruh *Supervisor Cooperation* terhadap *Job Satisfaction* karyawan di CV Karya Sinar Terang.



2.3.4 Peran Work Atmosphere sebagai Variabel Mediasi antara Career Growth dan Job Satisfaction

Ashraf (2019) menegaskan bahwa *Work Atmosphere* memediasi hubungan antara *Career Growth* dan *Job Satisfaction* karena lingkungan kerja yang positif memperkuat persepsi karyawan tentang peluang karir mereka. Di CV Karya Sinar Terang, minimnya peluang karir menciptakan suasana kerja yang stagnan, yang menurunkan kepuasan karyawan seperti Pesol dan Budi. *Work Atmosphere* yang mendukung dapat meningkatkan efek positif *Career Growth* terhadap kepuasan kerja.

Kong et al. (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir memperkuat hubungan antara peluang karir dan kepuasan kerja, terutama di lingkungan kerja yang kompetitif. Karyawan yang merasa didukung oleh lingkungan kerja cenderung lebih puas ketika ada peluang untuk berkembang. Oleh karena itu, hipotesis keempat dirumuskan seperti berikut:

H4: *Work Atmosphere* memediasi pengaruh Career Growth terhadap Job Satisfaction karyawan di CV Karya Sinar Terang.

2.3.5 Pengaruh Work Atmosphere terhadap Job Satisfaction

Ashraf (2019) menyatakan bahwa *Work Atmosphere* yang peduli, nyaman, dan mendukung kerja sama tim secara langsung meningkatkan *Job Satisfaction* karyawan. Di CV Karya Sinar Terang, suasana kerja yang tegang dan kaku, seperti yang diungkapkan oleh Adi dan Ibnu, berkontribusi pada rendahnya kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif diharapkan dapat meningkatkan rasa bangga dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Agbozo et al. (2017) menemukan bahwa lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan mendukung kerja sama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama di sektor yang membutuhkan kolaborasi intensif. Dalam konteks manufaktur, *Work*

Atmosphere yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kelima dirumuskan seperti berikut:

H5: *Work Atmosphere* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan di CV Karya Sinar Terang.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Ashraf, M.A. (2019)	<i>The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth, and job satisfaction</i>	<i>Work Atmosphere</i> memediasi hubungan antara <i>Supervisor Cooperation</i> dan <i>Career Growth</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i> . Dukungan atasan dan peluang karir meningkatkan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang positif.
2.	Qureshi, M.A. & Hamid, K. (2017)	<i>Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception</i>	<i>Supervisor Cooperation</i> yang kooperatif dan adil meningkatkan kepuasan kerja, terutama ketika karyawan merasa dihargai melalui komunikasi yang efektif.
3.	Kong, H., Wang, S. & Fu, X. (2015)	<i>Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of Generation Y?</i>	<i>Career Growth</i> yang mencakup peluang promosi dan pengembangan keterampilan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, terutama di kalangan karyawan muda.
4.	Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015)	<i>Impact of working environment on job satisfaction</i>	<i>Work Atmosphere</i> yang nyaman dan mendukung kerja sama tim memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, terutama di sektor manufaktur.
5.	Shu, C., Chiang, Y. & Lu, C. (2018)	<i>Authoritarian leadership, supervisor support and worker's compulsory citizenship behavior</i>	<i>Supervisor Cooperation</i> yang mendukung meningkatkan persepsi karyawan terhadap

			lingkungan kerja, yang mendukung produktivitas dan kenyamanan.
6.	Khoreva, V., Vaiman, V. & Zalk, M. (2017)	<i>Talent management and practice effectiveness: Investigating employee perspective</i>	Peluang <i>Career Growth</i> yang jelas meningkatkan <i>Work Atmosphere</i> , yang pada gilirannya mendukung retensi dan kepuasan karyawan.
7.	Farr-Wharton, R., Brunetto, Y. & Shacklock, K. (2011)	<i>Professionals' supervisor-subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: A leader-member exchange theory perspective</i>	<i>Work Atmosphere</i> memediasi hubungan antara <i>Supervisor Cooperation</i> dan kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja, melalui lingkungan kerja yang mendukung.
8.	Agbozo, G.K., Owusu, I.S., Hoedafia, M.A. & Atakorah, Y.B. (2017)	<i>The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana</i>	<i>Work Atmosphere</i> yang kondusif secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, terutama melalui faktor seperti kebersihan dan kerja sama tim.
10.	Gkorezis, P. & Kastisti, A. (2017)	<i>Employee expectations and intrinsic motivation: Work-related boredom as a mediator</i>	Lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja.

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A