

---

## **Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kelurahan Mulyorejo Dan Kelurahan Dukuh Sutorejo Surabaya Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

**Debby Dwijayanti<sup>1</sup>, Joko Suyono<sup>2</sup>, Amrun Rosyid<sup>3</sup>, Damarsari Ratnasahara Elisabeth<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Universitas Narotama Surabaya, Indonesia

<sup>4</sup> STIE Mahardika Surabaya, Indonesia

Korespondensi: [joko.suyono@narotama.ac.id](mailto:joko.suyono@narotama.ac.id)

Doi: 10.29138/jkis.v4i1.102

### **Abstrak**

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Mulyorejo Surabaya dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo - Surabaya melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini adalah 35 orang pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo - Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Analisa data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai. Selain itu, baik lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, komitmen.

### **1. PENDAHULUAN**

Komitmen organisasi penting bagi suatu organisasi karena ia berfungsi sebagai landasan utama dalam mencapai tujuan dan menjaga stabilitas internal. Ketika pegawai memiliki tingkat komitmen yang tinggi, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan penuh dedikasi, menunjukkan loyalitas, dan berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi. Komitmen yang kuat juga dapat memperbaiki kinerja secara keseluruhan. Dengan adanya komitmen organisasi, pegawai merasa lebih terhubung dengan visi dan misi perusahaan, yang pada akhirnya menciptakan organisasi yang produktif dan harmonis.

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang pegawai merasa terikat, loyal, dan memiliki dedikasi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini mencakup sikap dan perasaan pegawai terhadap tujuan, nilai, dan keberhasilan organisasi, serta kemauan mereka untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan tersebut. Pegawai dengan komitmen tinggi umumnya menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih besar, ketahanan terhadap tekanan, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi yang kuat, organisasi dapat mengembangkan kondisi organisasi yang stabil dan produktif, serta meningkatkan kinerja dan efisiensi secara keseluruhan.

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi dan membentuk pengalaman serta persepsi pegawai terhadap tempat kerja mereka. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi sejauh mana pegawai merasa terhubung dan berdedikasi terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola berbagai aspek yang mempengaruhi komitmen pegawai guna memastikan keterlibatan dan produktivitas yang optimal.

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah lingkungan kerja, yang memainkan peran krusial dalam membentuk persepsi pegawai terhadap tempat kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi, karena mereka merasa dihargai dan nyaman dalam menjalankan tugas mereka. Fasilitas yang memadai, suasana kerja yang positif, dan hubungan interpersonal yang

harmonis berkontribusi pada kepuasan kerja dan loyalitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk atau tidak mendukung dapat menurunkan semangat dan komitmen pegawai, membuat mereka lebih rentan untuk merasa tidak terhubung dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan adalah kunci untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang mempengaruhi pengalaman dan kesejahteraan pegawai. Hal ini mencakup elemen-elemen seperti fasilitas dan peralatan yang digunakan, suasana dan budaya organisasi, serta interaksi antar pegawai dan manajemen.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apriliana, Paramita, Handaru (2021), Patty (2021), Chamidah dan Soliha (2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang baik menyediakan dukungan yang memadai, komunikasi yang terbuka, dan suasana yang positif, yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif, termasuk faktor-faktor seperti stres berlebih, konflik interpersonal, atau fasilitas yang tidak memadai, dapat menurunkan moral dan komitmen pegawai. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung sangat penting untuk memastikan kinerja optimal dan kesejahteraan pegawai.

Selain lingkungan kerja, kompensasi juga memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompensasi, yang meliputi gaji, tunjangan, dan berbagai bentuk imbalan finansial, berfungsi sebagai salah satu motivator utama bagi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sebanding dengan kontribusi dan usaha mereka, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk tetap berkomitmen pada organisasi.

Kompensasi adalah total imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai balasan atas pekerjaan dan kontribusi mereka kepada organisasi. Ini mencakup berbagai elemen, seperti gaji atau upah pokok, tunjangan kesehatan, bonus, insentif, dan manfaat lainnya, seperti cuti tahunan atau program pensiun. Kompensasi dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai dengan memberikan penghargaan yang sesuai dan adil atas usaha serta prestasi mereka. Selain itu, kompensasi yang kompetitif dan memadai juga berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Studi yang dilakukan Sulaiman dan Radiansah (2022), Pradhikusuma, Faslah, Wolor (2024), Febrianto (2024), menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Kompensasi yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, sementara kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat menurunkan semangat dan meningkatkan kemungkinan perputaran pegawai. Dengan demikian, struktur kompensasi yang efektif dan sesuai dengan harapan pegawai berperan penting dalam memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Lingkungan kerja dan kompensasi, selain berpengaruh terhadap komitmen organisasi, juga dapat berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan positif, dengan fasilitas yang memadai dan hubungan interpersonal yang harmonis, menciptakan suasana yang menyenangkan dan memudahkan pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Penelitian Tiomantara dan Adiputra (2021), Saputra, (2022), menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi pegawai, sehingga meningkatkan rasa penghargaan dan kepuasan. Ketika kedua aspek ini dikelola dengan baik, pegawai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk atau kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kepuasan kerja dan mempengaruhi motivasi serta keterlibatan pegawai. Penelitian Saputra, (2022), Turangan, (2021), Cahya, et, al., (2021) juga menyebutkan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja

Posisi kepuasan kerja sendiri juga dapat berdampak kepada komitmen organisasi. Ketika pegawai merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan mereka, seperti tugas yang mereka lakukan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja, mereka cenderung merasa lebih terikat dan berdedikasi terhadap tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi dan keinginan untuk terus berkontribusi secara maksimal, sehingga memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, menciptakan kondisi yang mendukung kepuasan kerja sangat penting untuk memastikan komitmen pegawai yang kuat dan berkelanjutan terhadap organisasi. Penelitian Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et, al., (2021) Hapipuddin, et, al., (2023), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja.

Meski secara teori, lingkungan kerja dan kompensasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja, kenyataannya di lapangan tidak selalu mencerminkan hal tersebut. Di Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya, misalnya, meskipun ada upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dan menyediakan kompensasi yang sesuai, tampaknya dampak positif yang diharapkan pada komitmen dan kepuasan kerja pegawai tidak sepenuhnya terlihat. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi dan kondisi nyata di lapangan dapat berbeda dari teori, dan perlu evaluasi serta penyesuaian lebih lanjut untuk memastikan bahwa strategi-strategi tersebut benar-benar efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai di berbagai konteks.

Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan belum konsisten. Ada yang menyatakan berpengaruh dan ada pula yang menyatakan tidak berpengaruh terkait pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian Hartono (2023) menyatakan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Studi Asma, et, al., (2023) menyimpulkan kompensasi tidak memberikan dampak kepada kepuasan kerja. Riset Kurniawan et, al., (2022), menyebutkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Studi Marpaung, (2022) menyatakan lingkungan kerja tidak memberikan dampak kepada komitmen organisasi. Linda et, al., (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berkontribusi terhadap komitmen organisasi.

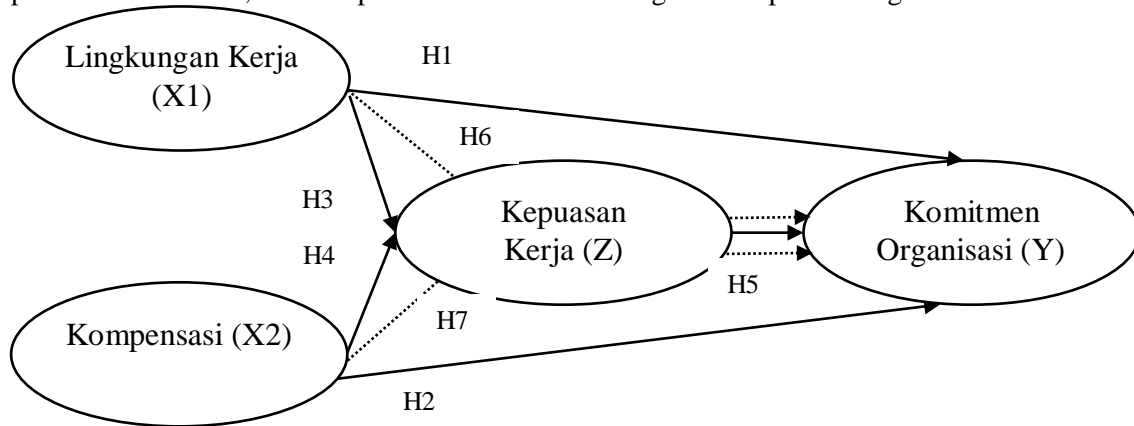
Dengan memperhatikan keberadaan celah penelitian (research gap) atau inkonsistensi dalam hasil penelitian sebelumnya yang melibatkan variabel lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk mengeksplorasi hubungan tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, yang mencakup berbagai aspek terkait pengaruh variabel lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi serta kepuasan kerja, maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan secara lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Sutorejo Surabaya dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## 2. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, dan dengan merujuk pada hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————: pengaruh parsial

..... : pengaruh simultan dan dominan

Hubungan antar variabel yang terbentuk dalam penelitian ini adalah:

### 1) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Robbins (2018) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan memperkuat keterlibatan emosional dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mencakup kondisi fisik seperti fasilitas dan peralatan yang memadai, tetapi juga aspek sosial dan psikologis, termasuk dukungan manajerial, hubungan antar rekan kerja, dan budaya organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, diterima, dan didukung dalam lingkungan kerja mereka, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengurangi kepuasan kerja, meningkatkan stres, dan mengurangi komitmen organisasi, yang berpotensi mengakibatkan tingkat turnover yang tinggi. Oleh karena itu, menurut Robbins (2018), menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung merupakan langkah kunci dalam meningkatkan komitmen organisasi dan memaksimalkan kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi.

Luthans (2018) menekankan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan positif memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang baik, termasuk kondisi fisik yang nyaman, dukungan sosial yang memadai, dan kesempatan pengembangan karir, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini, pada gilirannya, berkontribusi pada komitmen organisasi, yaitu sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Luthans juga (2018) menyoroti bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga aspek psikologis seperti keadilan manajerial, komunikasi yang efektif, dan hubungan interpersonal yang positif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan mendapatkan dukungan yang cukup dalam lingkungan kerja mereka, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja, yang dapat berdampak negatif pada tingkat komitmen organisasi. Dengan demikian, teori Luthans

menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan dan mencapai hasil yang lebih baik dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apriliana, Paramita, Handaru (2021), Patty (2021), Chamidah dan Soliha, (2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja memengaruhi komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang baik menyediakan dukungan yang memadai, komunikasi yang terbuka, dan suasana yang positif, yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif, termasuk faktor-faktor seperti stres berlebih, konflik interpersonal, atau fasilitas yang tidak memadai, dapat menurunkan moral dan komitmen pegawai. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung sangat penting untuk memastikan kinerja optimal dan kesejahteraan pegawai.

. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

## 2) Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi

Robbins (2018) mengemukakan bahwa kompensasi, baik berupa gaji, tunjangan, maupun insentif, memainkan peran krusial dalam menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi dan upaya mereka, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan berkomitmen untuk terus berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak adil atau tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang berdampak pada penurunan komitmen organisasi.

Robbins (2018) juga mencatat bahwa selain gaji dasar, tunjangan tambahan seperti bonus, kenaikan pangkat, dan penghargaan non-finansial dapat memperkuat rasa loyalitas dan keterikatan karyawan. Dengan demikian, teori Robbins menegaskan bahwa strategi kompensasi yang efektif, yang mempertimbangkan keadilan, transparansi, dan pengakuan, merupakan elemen penting dalam meningkatkan komitmen karyawan dan memastikan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Luthans (2018) mengemukakan bahwa kompensasi yang diterima karyawan, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif, berfungsi sebagai salah satu faktor utama dalam mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan memadai tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial karyawan tetapi juga meningkatkan rasa penghargaan dan kepercayaan terhadap organisasi.

Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sebanding dengan kontribusi mereka dan kompetitif dengan standar industri, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja dan mengurangi komitmen organisasi, menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan lebih cenderung untuk mencari peluang lain.

Luthans (2018) juga menyoroti bahwa kompensasi tidak hanya berhubungan dengan aspek finansial tetapi juga mencakup penghargaan non-finansial yang dapat memperkuat rasa keterikatan dan loyalitas. Dengan demikian, teori Luthans menggarisbawahi pentingnya merancang sistem kompensasi yang adil dan efektif sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan dan mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Studi yang dilakukan Sulaiman dan Radiansah (2022), Pradhikusuma, et. al., (2024), Febrianto (2024), menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Kompensasi yang kompetitif dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, sementara kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat menurunkan semangat dan meningkatkan kemungkinan perputaran pegawai. Dengan demikian, struktur kompensasi yang efektif dan sesuai dengan harapan pegawai berperan penting dalam memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

3) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam teori perilaku organisasi menurut Robbins (2018), terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor lingkungan mempengaruhi perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Robbins menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup berbagai elemen seperti kondisi fisik, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Lingkungan kerja yang positif, yang meliputi fasilitas yang memadai, suasana yang mendukung, dan interaksi sosial yang harmonis, berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan didukung. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti kondisi yang tidak nyaman, komunikasi yang buruk, dan kurangnya dukungan sosial, dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan penurunan motivasi. Robbins menekankan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan merasakan suasana kerja sehari-hari mereka dan sejauh mana lingkungan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Oleh karena itu, menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Sementara itu Luthans & Robbins (2018), mengemukakan bahwa lingkungan kerja meliputi berbagai faktor seperti kondisi fisik, suasana kerja, dan hubungan interpersonal yang berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja. Lingkungan yang kondusif, termasuk fasilitas yang baik, suasana yang mendukung, dan hubungan yang positif antara rekan kerja, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan dan produktif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai, seperti peralatan yang buruk, kondisi kerja yang tidak nyaman, atau komunikasi yang buruk, dapat menyebabkan ketidakpuasan, mengurangi motivasi, dan meningkatkan stres di tempat kerja.

Luthans dan Robbins juga menekankan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana lingkungan kerja memenuhi kebutuhan emosional dan praktis karyawan. Dengan kata lain, jika lingkungan kerja mampu mendukung kesejahteraan karyawan dan memenuhi harapan mereka, maka kepuasan kerja akan meningkat, yang berdampak positif pada kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Jadi, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung adalah strategi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif dan positif, dengan fasilitas yang memadai dan hubungan interpersonal yang harmonis, menciptakan suasana yang menyenangkan dan memudahkan pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Penelitian Tiomantara dan Adiputra (2021), Saputra, (2022), menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

4) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2018) menjelaskan bahwa kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan insentif, merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kompensasi yang adil dan kompetitif sering kali menjadi sumber utama motivasi dan kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai secara finansial.

Robbins (2018) menekankan bahwa kepuasan kerja dapat meningkat ketika kompensasi yang diberikan sesuai dengan ekspektasi karyawan dan sebanding dengan standar industri serta kinerja mereka. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja dan menyebabkan ketidakpuasan, karena karyawan merasa kurang dihargai dan mungkin merasa bahwa usaha mereka tidak mendapatkan balasan yang pantas. Oleh karena itu, Robbins menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik,

yang mempertimbangkan keadilan dan transparansi, adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, produktivitas dan loyalitas karyawan.

Luthans (2018) menjelaskan bahwa kompensasi, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif, secara langsung berkontribusi terhadap perasaan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berfungsi untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan dan sering kali berperan dalam meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja.

Luthans (2018) menyoroti bahwa kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan, serta dibandingkan dengan standar industri, dapat meningkatkan rasa penghargaan dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja, mengurangi motivasi, dan menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, Luthans menekankan pentingnya merancang sistem kompensasi yang adil dan transparan sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi pegawai, sehingga meningkatkan rasa penghargaan dan kepuasan. Ketika kedua aspek ini dikelola dengan baik, pegawai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk atau kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kepuasan kerja dan mempengaruhi motivasi serta keterlibatan pegawai. Penelitian Saputra, (2022), Turangan, (2021), Cahya, et. al., (2021) juga menyebutkan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### 5) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Luthans (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi tugas yang mereka jalani, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Kepuasan kerja yang tinggi memperkuat rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, karena mereka merasa dihargai dan diterima. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengurangi komitmen karyawan, meningkatkan kemungkinan mereka untuk mencari peluang lain di luar organisasi, dan menurunkan tingkat motivasi serta kinerja mereka. Luthans (2018) menekankan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan karyawan adalah strategi penting untuk meningkatkan komitmen organisasi, yang berkontribusi pada stabilitas dan produktivitas jangka panjang organisasi.

Robbins (2018) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, meliputi aspek-aspek seperti tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta sistem kompensasi, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai dasar untuk membangun loyalitas dan dedikasi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Sebaliknya, jika karyawan mengalami ketidakpuasan, mereka mungkin merasa kurang terikat dengan organisasi dan lebih cenderung untuk mempertimbangkan opsi lain.

Posisi kepuasan kerja sendiri juga dapat berdampak kepada komitmen organisasi. Ketika pegawai merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan mereka, seperti tugas yang mereka lakukan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja, mereka cenderung merasa lebih terikat dan berdedikasi terhadap tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi dan keinginan untuk terus berkontribusi secara maksimal, sehingga memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, menciptakan kondisi yang

mendukung kepuasan kerja sangat penting untuk memastikan komitmen pegawai yang kuat dan berkelanjutan terhadap organisasi. Penelitian Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et, al., (2021) Hapipuddin, et, al., (2023), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

6) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Robbins (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meliputi aspek seperti fasilitas yang memadai, hubungan yang harmonis, dan manajemen yang efektif dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi.

Ketika lingkungan kerja mendukung dan memenuhi kebutuhan karyawan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi, sehingga memperkuat komitmen mereka untuk tetap berkontribusi dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja yang baik secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, dampaknya terhadap komitmen organisasi lebih jelas terlihat melalui peran kepuasan kerja sebagai mediator. Robbins (2018) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Luthans (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, termasuk fasilitas yang memadai, suasana kerja yang positif, dan dukungan manajerial, memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja, dalam konteks ini, bertindak sebagai mediator yang menghubungkan efek dari lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi. Ketika lingkungan kerja memenuhi ekspektasi dan kebutuhan karyawan, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini, pada gilirannya, memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi dan meningkatkan komitmen mereka untuk berkontribusi secara maksimal.

Luthans (2018) menyoroti bahwa meskipun lingkungan kerja secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, pengaruh sebenarnya terhadap komitmen organisasi lebih terlihat melalui dampak kepuasan kerja. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung adalah strategi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan, pada akhirnya, memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana kualitas lingkungan kerja dapat berdampak pada tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Apriliana, et. al., (2021), Patty (2021), Chamidah dan Soliha, (2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Sementara itu, Penelitian Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et, al., (2021) Hapipuddin, et, al., (2023), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H6: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

7) Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Luthans (2018) menjelaskan bahwa kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan berbagai bentuk penghargaan, secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka, karena mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Kepuasan kerja, dalam konteks ini, berfungsi sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara



kompensasi dan komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, karena mereka merasa lebih terikat secara emosional dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Luthans (2018) menekankan bahwa meskipun kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi secara langsung, dampak sebenarnya terhadap tingkat komitmen terlihat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, memberikan kompensasi yang kompetitif dan memadai merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Artinya, kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi penghubung yang menunjukkan bagaimana tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan kompensasi yang mereka terima dapat memperbesar loyalitas dan keterikatan mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Robbins (2018) menjelaskan bahwa kompensasi, yang meliputi gaji, tunjangan, dan bentuk penghargaan lainnya, memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika kompensasi yang diterima karyawan dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi mereka, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini kemudian memainkan peran kunci sebagai mediator dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Artinya, meskipun kompensasi secara langsung mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dampaknya lebih jelas melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang puas dengan kompensasi mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Robbins (2015) menekankan bahwa strategi kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan bagaimana kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, karena kepuasan ini akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan Sulaiman dan Radiansah (2022), Pradhikusuma, et. al., (2024), Febrianto (2024), menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et. al., (2021) Hapipuddin, et. al., (2023), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H7: Kompensasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

### **3. METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini dirancang secara sistematis untuk menjawab permasalahan dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan eksplanatori memungkinkan peneliti untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening. Dalam konteks ini, penelitian bersifat non-eksperimental, artinya tidak ada perlakuan atau manipulasi terhadap sampel, melainkan analisis dilakukan berdasarkan kondisi yang nyata di lapangan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman empiris yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang dikaji.

Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai di Kelurahan Sutorejo dan Kelurahan Mulyorejo, Kecamatan Mulyorejo, Kota Surabaya, yang berjumlah 35 orang. Untuk menjamin keterwakilan yang optimal, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi diikutsertakan sebagai sampel penelitian. Pemilihan metode ini didasarkan pada pendapat Arikunto (2019) yang menyarankan bahwa apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi dapat dijadikan sampel. Dengan melibatkan seluruh populasi,

penelitian ini tidak hanya meningkatkan akurasi data, tetapi juga menghilangkan potensi bias yang mungkin timbul dari proses pengambilan sampel acak. Selain itu, penggunaan sampel jenuh juga memungkinkan analisis yang lebih menyeluruh terhadap kondisi dan persepsi seluruh pegawai di lingkungan tersebut.

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, yaitu variabel eksogen (lingkungan kerja dan kompensasi), variabel intervening (disiplin kerja), dan variabel endogen (motivasi kerja pegawai). Variabel eksogen berperan sebagai faktor penyebab yang memengaruhi variabel lain, sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi. Sementara itu, variabel intervening berfungsi menjembatani hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori dan literatur yang relevan. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert, yang memungkinkan pengukuran sikap, persepsi, dan tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Penggunaan instrumen ini memberikan struktur yang sistematis dan memungkinkan data dianalisis secara kuantitatif menggunakan alat statistik yang sesuai.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan statistik inferensial menggunakan metode Partial Least Square (PLS), yang merupakan bagian dari Structural Equation Modeling (SEM). PLS dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan antarvariabel laten meskipun jumlah sampel relatif kecil. Analisis ini terdiri dari dua bagian utama: outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, meliputi pengujian convergent validity, discriminant validity, Average Variance Extracted (AVE), serta construct reliability. Sedangkan inner model digunakan untuk menilai hubungan kausal antar variabel laten melalui uji T-statistic dan R-square. Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai p-value dan t-hitung untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat mengidentifikasi dan mengonfirmasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel, sehingga menghasilkan kesimpulan yang valid, reliabel, dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

#### **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Objek penelitian ini berfokus pada dua kelurahan di Kecamatan Mulyorejo, Kota Surabaya, yaitu Kelurahan Sutorejo dan Kelurahan Mulyorejo. Sebagai unit pemerintahan yang berada di bawah kecamatan, kelurahan memiliki peran strategis dalam menghubungkan masyarakat dengan pemerintah kota. Fungsi utama kelurahan mencakup pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, pengelolaan pembangunan, serta koordinasi dengan lembaga kemasyarakatan. Struktur organisasi kelurahan terdiri dari lurah sebagai pemimpin, sekretaris kelurahan, dan kepala seksi yang menangani bidang pemerintahan, pelayanan umum, serta kesejahteraan sosial. Dalam konteks perkotaan, kelurahan menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran, namun juga memiliki peluang besar untuk mendorong partisipasi masyarakat dan inovasi lokal.

Kantor Kelurahan Sutorejo dan Mulyorejo menjadi objek kajian karena keduanya merepresentasikan dinamika tata kelola pemerintahan lokal di wilayah perkotaan. Dengan karakteristik sosial dan ekonomi yang beragam, kedua kelurahan ini menjadi titik penting dalam memahami bagaimana pelayanan publik dan pembangunan lokal dijalankan secara langsung kepada masyarakat. Fungsi-fungsi kelurahan seperti pengurusan dokumen kependudukan, pelaksanaan program kesejahteraan, serta pembangunan infrastruktur lokal, menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pemerintahan di tingkat akar rumput. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana struktur organisasi dan fungsi kelurahan berkontribusi terhadap kualitas pelayanan dan partisipasi masyarakat.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 35 pegawai yang berasal dari Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Karakteristik responden mencakup jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (57,14%), sementara perempuan berjumlah 42,86%. Dari segi usia, kelompok terbanyak berada pada rentang 41–50 tahun (34,29%), menunjukkan dominasi pegawai yang

berada pada usia produktif dan berpengalaman. Data ini memberikan gambaran bahwa responden memiliki latar belakang yang cukup matang dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan kelurahan, sehingga relevan untuk dijadikan sumber informasi dalam penelitian mengenai tata kelola dan pelayanan publik.

Karakteristik pendidikan dan masa kerja responden juga menunjukkan variasi yang signifikan. Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 (45,7%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK (37,2%), dan sisanya tersebar pada jenjang D3 dan S2. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai kelurahan memiliki tingkat pendidikan yang cukup memadai untuk menjalankan fungsi administratif dan pelayanan kepada masyarakat. Dari segi masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–10 tahun (48,57%), yang menandakan adanya regenerasi dan dinamika dalam struktur kepegawaian kelurahan. Dengan latar belakang demografis dan profesional yang beragam, para responden memberikan kontribusi penting dalam analisis data menggunakan metode SEM PLS, yang bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel dalam konteks tata kelola pemerintahan lokal.

#### **4.1 Hasil**

##### **1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel pertama yang dianalisis dalam penelitian ini adalah Lingkungan Kerja (X1), yang mencerminkan kondisi fisik dan sosial tempat kerja para pegawai kelurahan. Terdiri dari lima item pernyataan, variabel ini mencakup aspek penerangan, kualitas udara, fasilitas kerja, hubungan antar rekan kerja, serta keamanan kerja. Hasil olahan data menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban “setuju” terhadap pernyataan-pernyataan tersebut, dengan total 108 jawaban dan rata-rata skor sebesar 4,04. Nilai ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di kelurahan dinilai cukup baik dan mendukung kenyamanan serta produktivitas pegawai. Penerangan dan kualitas udara menjadi aspek yang paling tinggi nilainya, menandakan pentingnya faktor fisik dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Variabel kedua adalah Kompensasi (X2), yang mencerminkan sejauh mana pegawai merasa dihargai secara finansial atas kontribusi mereka. Tiga item pernyataan dalam variabel ini mencakup gaji, insentif, dan tunjangan. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas responden juga memberikan jawaban “setuju”, dengan total 60 jawaban dan rata-rata skor sebesar 4,12. Ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima pegawai kelurahan dinilai cukup memadai dan mampu memberikan motivasi kerja. Pernyataan mengenai kesesuaian gaji dengan tanggung jawab kerja memperoleh skor tertinggi (4,34), menandakan bahwa aspek keadilan dalam pengupahan menjadi perhatian utama bagi para pegawai dalam menilai kepuasan terhadap kompensasi.

Variabel ketiga adalah Kepuasan Kerja (Z), yang mencerminkan tingkat kepuasan pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Terdiri dari enam item pernyataan, variabel ini mencakup kepuasan terhadap jenis pekerjaan, keadilan gaji, peluang promosi, pengawasan atasan, kepemimpinan pimpinan, dan interaksi sosial di tempat kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban “setuju”, dengan total 117 jawaban dan rata-rata skor sebesar 4,06. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan tentang kepuasan terhadap jenis pekerjaan (4,37), menunjukkan bahwa pegawai merasa pekerjaan mereka sesuai dengan minat dan kemampuan. Kepuasan kerja yang tinggi ini menjadi indikator penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Variabel terakhir adalah Komitmen Organisasi (Y), yang menggambarkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan emosional dan moral terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Tiga item pernyataan dalam variabel ini mencakup ikatan emosional, kewajiban moral, dan kesulitan meninggalkan organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban “setuju”, dengan total 50 jawaban dan rata-rata skor sebesar 3,71. Meskipun termasuk dalam kategori tinggi, nilai rata-rata variabel ini lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, menunjukkan bahwa komitmen organisasi masih dapat ditingkatkan. Pernyataan tentang ikatan emosional memperoleh skor tertinggi (3,89), menandakan bahwa aspek afektif memiliki pengaruh besar terhadap loyalitas pegawai. Temuan ini penting untuk

dijadikan dasar dalam merancang strategi peningkatan retensi dan keterlibatan pegawai di lingkungan kelurahan.

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk laten memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai. Outer model merupakan bagian penting dalam analisis SEM-PLS karena menggambarkan hubungan antara variabel tak teramati (konstruk) dengan indikator-indikator pengukurannya. Salah satu aspek yang diuji adalah validitas konvergen, yang dilihat dari nilai outer loading masing-masing indikator. Berdasarkan data yang ditampilkan dalam Tabel 5.9, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,5, bahkan sebagian besar berada di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten dan memenuhi syarat validitas konvergen menurut standar yang dikemukakan oleh Chin dan Ghazali.

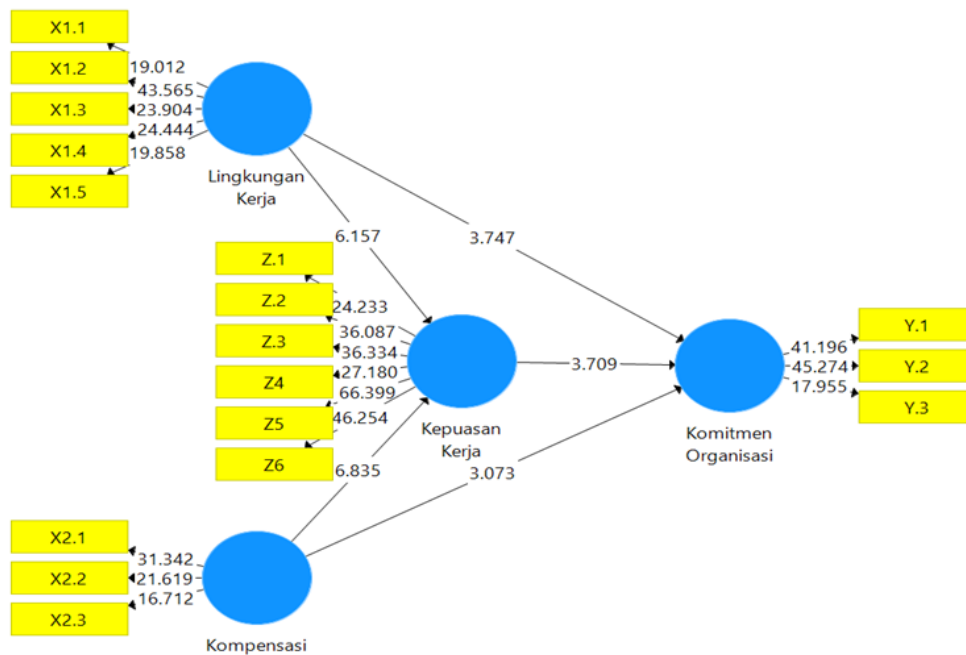
Selanjutnya, validitas diskriminan diuji melalui dua pendekatan, yaitu cross loading dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai tertinggi pada variabel yang diukur olehnya dibandingkan dengan variabel lain, sebagaimana terlihat dalam Tabel 5.10. Ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut mampu membedakan konstruk satu dengan yang lainnya secara jelas. Pengujian AVE juga memperkuat hasil ini, di mana seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5, seperti ditunjukkan dalam Tabel 5.11. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini telah terpenuhi, dan setiap konstruk memiliki keunikan yang dapat dibedakan secara statistik dari konstruk lainnya.

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan dua metode, yaitu composite reliability dan Cronbach alpha. Composite reliability mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam satu konstruk, dan hasilnya menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,6, bahkan mendekati atau melebihi 0,9 seperti pada variabel Kepuasan Kerja (Z) yang mencapai 0,944. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap variabel memiliki tingkat konsistensi yang sangat tinggi. Hasil ini diperkuat dengan uji Cronbach alpha, yang juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,7, sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 5.13. Nilai tertinggi terdapat pada variabel Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai 0,928, yang menandakan reliabilitas sangat kuat dalam mengukur konstruk tersebut.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini valid dan reliabel. Validitas konvergen dan diskriminan telah terpenuhi, yang berarti bahwa indikator-indikator mampu mengukur konstruk secara akurat dan membedakan antar konstruk dengan baik. Sementara itu, reliabilitas yang tinggi pada semua variabel menunjukkan bahwa pengukuran dilakukan secara konsisten dan dapat dipercaya. Dengan terpenuhinya semua syarat ini, maka model pengukuran dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut, khususnya dalam menguji hubungan antar konstruk dalam inner model. Temuan ini memberikan dasar yang kuat bagi peneliti untuk melanjutkan ke tahap pengujian hipotesis dan interpretasi hasil secara komprehensif.

## 3. Analisis

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Berikut ini gambar *inner model* hasil olah data smart-PLS



Gambar 5.3  
Inner Model

a. Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination (R-Square)* dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja	0,716
Komitmen Organisasi	0,691

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Sesuai dengan data pada tabel 1, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,716. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh komitmen organisasi, lingkungan kerja dan kompensasi sebesar 71,6 %. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel komitmen organisasi sebesar 0,691. Nilai tersebut menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi sebesar 69,1%.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai *Q-Square*. *Q-Square* memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai *Q-Square* menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai *Q-Square* yang telah dilakukan:

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja	660,000	315,075	0,523
Komitmen Organisasi	330,000	170,370	0,484

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Berdasar data tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square variable* kepuasan kerja sebesar 0,523, dan variabel komitmen organisasi sebesar 0,484. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

#### 4. Uji Hipotesis

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai *T-Statistics* dan *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika *P-Values* < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

**Tabel 3. Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T-statistics	P-Values	Keputusan
H1	Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi	0,327	3,747	0,000	Diterima
H2	Kompensasi → Komitmen Organisasi	0,276	3,073	0,002	Diterima
H3	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,449	6,157	0,000	Diterima
H4	Kompensasi → kepuasan Kerja	0,467	6,835	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,306	3,709	0,000	Diterima
H6	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,137	3,139	0,002	Diterima
H7	Kompensasi → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,143	3,139	0,002	Diterima

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2025

Berdasarkan hasil data pada tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
2. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi memiliki *P values* sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,00. Hal tersebut berarti kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
6. Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja memiliki *P values* sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.
7. Pengaruh komunikasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja memiliki *P values* sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

#### 4.2 Pembahasan

##### 1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat positif, yang berarti bahwa

perubahan pada variabel lingkungan kerja akan diikuti dengan perubahan pada komitmen organisasi secara searah.

Hasil studi yang menyatakan lingkungan kerja mempengaruhi komitmen organisasi sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan memperkuat keterlibatan emosional dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Apriliana, et. al., (2021) mendeskripsikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Patty (2021), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif langsung terhadap komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Maluku Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kondisi lingkungan kerja yang baik dapat mendorong peningkatan komitmen organisasi di kalangan pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, sementara lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan komitmen pegawai. Penemuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung dapat meningkatkan keterlibatan emosional serta motivasi pegawai, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan sesuai dengan kebutuhan pegawai sangat penting untuk memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi di kedua kelurahan tersebut.

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Hubungan antara kedua variabel ini bersifat positif, yang menunjukkan bahwa keduanya berbanding lurus. Artinya, perubahan pada variabel kompensasi akan diikuti dengan perubahan yang searah pada komitmen organisasi pegawai. Jika kompensasi diberikan dengan baik dan sesuai dengan harapan pegawai, maka komitmen mereka terhadap organisasi akan meningkat. Sebaliknya, jika kompensasi yang diterima pegawai tidak memadai atau tidak sesuai dengan ekspektasi, maka komitmen pegawai terhadap organisasi cenderung menurun.

Hasil studi yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kompensasi, baik berupa gaji, tunjangan, maupun insentif, memainkan peran krusial dalam menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima sesuai dengan kontribusi dan upaya mereka, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan berkomitmen untuk terus berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak adil atau tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang berdampak pada penurunan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sulaiman dan Radiansah (2022) menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kompensasi finansial dapat memperkuat komitmen organisasi. Dengan kata lain, kompensasi yang diberikan dengan baik dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Herli Febrianto (2024) yang mengevaluasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, jika kompensasi yang diterima pegawai dianggap tidak

memadai atau tidak sesuai dengan harapan, maka komitmen pegawai terhadap organisasi cenderung menurun. Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi, sementara kompensasi yang dianggap tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan komitmen organisasi.

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan positif, yang berarti keduanya saling berkaitan secara langsung. Dengan kata lain, perubahan pada variabel lingkungan kerja akan diikuti dengan perubahan yang searah pada kepuasan kerja pegawai. Jika lingkungan kerja yang tercipta mendukung dan nyaman, maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sesuai dengan teori yang menyatakan lingkungan kerja yang positif, yang meliputi fasilitas yang memadai, suasana yang mendukung, dan interaksi sosial yang harmonis, berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan didukung. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti kondisi yang tidak nyaman, komunikasi yang buruk, dan kurangnya dukungan sosial, dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan penurunan motivasi. Hasil penelitian Junaidi (2021), menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Faktor seperti kebersihan, keamanan, dan hubungan antar rekan kerja dapat meningkatkan kenyamanan pegawai, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung dapat menurunkan kepuasan pegawai. Penelitian ini didukung oleh hasil dari penelitian Hizam, et. al., (2022) dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif, yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Dari penelitian ini bisa dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan positif, yang berarti keduanya saling berkaitan secara langsung. Dengan kata lain, perubahan pada variabel lingkungan kerja akan diikuti dengan perubahan yang searah pada kepuasan kerja pegawai. Jika lingkungan kerja yang tercipta mendukung dan nyaman, maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat, sementara lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang positif, meliputi fasilitas yang memadai, suasana yang mendukung, dan interaksi sosial yang harmonis, berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan didukung. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti kondisi yang tidak nyaman, komunikasi yang buruk, dan kurangnya dukungan sosial, dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan penurunan motivasi. Penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kebersihan, keamanan, dan hubungan antar rekan kerja dapat meningkatkan kenyamanan pegawai, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

### **4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan Mulyorejo Surabaya**

Mengacu pada hasil uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan positif, yang berarti keduanya saling berkaitan secara langsung. Dengan kata lain, perubahan pada variabel kompensasi akan diikuti dengan perubahan yang searah pada kepuasan kerja pegawai. Jika kompensasi yang diberikan layak,



maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Sebaliknya, kompensasi yang diterima kurang layak dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat Robbins (2018) menjelaskan bahwa kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan insentif, merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kompensasi yang adil dan kompetitif sering kali menjadi sumber utama motivasi dan kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusi mereka dihargai secara finansial.

Selain itu, Robbins (2018) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat meningkat ketika kompensasi yang diberikan sesuai dengan ekspektasi karyawan dan sebanding dengan standar industri serta kinerja mereka. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat menurunkan kepuasan kerja dan menyebabkan ketidakpuasan, karena karyawan merasa kurang dihargai dan mungkin merasa bahwa usaha mereka tidak mendapatkan balasan yang pantas. Oleh karena itu, Robbins (2018) menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, yang mempertimbangkan keadilan dan transparansi, adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, produktivitas dan loyalitas karyawan.

Di sisi lain, Luthans (2018) juga memaparkan bahwa kompensasi, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif, secara langsung berkontribusi terhadap perasaan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif berfungsi untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan dan sering kali berperan dalam meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja.

Luthans (2018) menegaskan bahwa kompensasi yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan, serta dibandingkan dengan standar industri, dapat meningkatkan rasa penghargaan dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak memadai atau tidak adil dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja, mengurangi motivasi, dan menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, Luthans menekankan pentingnya merancang sistem kompensasi yang adil dan transparan sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Saputra, (2022), Turangan, (2021), Cahya, et. al., (2021) juga menyebutkan bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi pegawai, sehingga meningkatkan rasa penghargaan dan kepuasan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan kepuasan kerja dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo**

Merujuk pada uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi pegawai di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan positif, yang berarti keduanya saling berkaitan secara langsung. Perubahan pada variabel kepuasan kerja akan berdampak pada perubahan yang searah dengan komitmen organisasi. Jika kepuasan kerja yang dirasakan tinggi, maka tingkat komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya, kepuasan kerja yang dirasakan pegawai buruk dapat menurunkan komitmen organisasi pegawai.

Hasil studi ini searah dengan pendapat Luthans (2018) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi tugas yang mereka jalani, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal, mereka cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Kepuasan kerja yang tinggi memperkuat rasa keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, karena mereka merasa dihargai dan diterima. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengurangi komitmen karyawan, meningkatkan kemungkinan mereka untuk mencari peluang lain di luar organisasi, dan menurunkan tingkat motivasi serta kinerja mereka.

Di sisi lain Robbins (2018) juga menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, meliputi aspek-aspek seperti tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta sistem kompensasi, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai dasar untuk membangun loyalitas dan dedikasi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Sebaliknya, jika karyawan mengalami ketidakpuasan, mereka mungkin merasa kurang terikat dengan organisasi dan lebih cenderung untuk mempertimbangkan opsi lain.

Hasil studi ini didukung oleh studi Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et, al., (2021) Hapipuddin, et, al., (2023), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja. Ketika pegawai merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan mereka, seperti tugas yang mereka lakukan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja, mereka cenderung merasa lebih terikat dan berdedikasi terhadap tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan motivasi dan keinginan untuk terus berkontribusi secara maksimal, sehingga memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, menciptakan kondisi yang mendukung kepuasan kerja sangat penting untuk memastikan komitmen pegawai yang kuat dan berkelanjutan terhadap organisasi.

#### **6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

Sesuai dengan hasil uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi komitmen organisasi pegawai melalui kepuasan kerja di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kepuasan kerja mampu menjadi mediator yang menghubungkan antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Perubahan pada variabel kepuasan kerja akan berdampak pada hubungan antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Jika kepuasan kerja yang dirasakan tinggi, maka akan mendorong pengaruh antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Hasil studi ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2018) bahwa lingkungan kerja yang kondusif meliputi aspek seperti fasilitas yang memadai, hubungan yang harmonis, dan manajemen yang efektif dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi.

Ketika lingkungan kerja mendukung dan memenuhi kebutuhan karyawan, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi, sehingga memperkuat komitmen mereka untuk tetap berkontribusi dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja yang baik secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, dampaknya terhadap komitmen organisasi lebih jelas terlihat melalui peran kepuasan kerja sebagai mediator. Robbins (2018) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Di sisi lain, Luthans (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, termasuk fasilitas yang memadai, suasana kerja yang positif, dan dukungan manajerial, memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja, dalam konteks ini, bertindak sebagai mediator yang menghubungkan efek dari lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi. Ketika lingkungan kerja memenuhi ekspektasi dan kebutuhan karyawan, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini, pada gilirannya, memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi dan meningkatkan komitmen mereka untuk berkontribusi secara maksimal.

Hasil penelitian ini selaras dengan studi oleh Apriliana, et. al., (2021), Patty (2021), Chamidah dan Soliha, (2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja memengaruhi komitmen organisasi. Sementara itu, Penelitian Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et, al.,

(2021) Hapipuddin, et. al., (2023), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana kualitas lingkungan kerja dapat berdampak pada tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

### **7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan dengan hasil uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi pegawai melalui kepuasan kerja di Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kepuasan kerja mampu menjadi mediator yang menghubungkan antara kompensasi dan komitmen organisasi. Perubahan pada variabel kepuasan kerja akan berdampak pada hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasi. Jika kepuasan kerja yang dirasakan tinggi, maka akan mendorong pengaruh antara kompensasi dan komitmen organisasi.

Hasil studi ini searah dengan penejelasn Luthans (2018) bahwa kompensasi, yang mencakup gaji, tunjangan, dan berbagai bentuk penghargaan, secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka, karena mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Kepuasan kerja, dalam konteks ini, berfungsi sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, karena mereka merasa lebih terikat secara emosional dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Luthans (2018) menekankan bahwa meskipun kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi secara langsung, dampak sebenarnya terhadap tingkat komitmen terlihat melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, memberikan kompensasi yang kompetitif dan memadai merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja dan, pada gilirannya, memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Artinya, kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi penghubung yang menunjukkan bagaimana tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan kompensasi yang mereka terima dapat memperbesar loyalitas dan keterikatan mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Di sisi lain, Robbins (2018) menjelaskan bahwa kompensasi, yang meliputi gaji, tunjangan, dan bentuk penghargaan lainnya, memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika kompensasi yang diterima karyawan dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi mereka, mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini kemudian memainkan peran kunci sebagai mediator dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Artinya, meskipun kompensasi secara langsung mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dampaknya lebih jelas melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Hasil peneltian ini searah dengan studi yang dilakukan Sulaiman dan Radiansah (2022), Pradhikusuma, et. al., (2024), Febrianto (2024), menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian Winarsih dan Fariz, (2021), Arsadi, et. al., (2021) Hapipuddin, et. al., (2023), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen kerja. Karyawan yang puas dengan kompensasi mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak. Strategi kompensasi yang efektif harus mempertimbangkan bagaimana kompensasi

mempengaruhi kepuasan kerja, karena kepuasan ini akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

## 5. PENUTUP

Mengacu pada hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa nyaman dan keterikatan emosional pegawai terhadap tempat mereka bekerja. Pegawai yang merasa didukung oleh lingkungan kerja akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi
2. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan rasa penghargaan kepada pegawai atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Dengan adanya penghargaan tersebut, pegawai lebih termotivasi untuk menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.
3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Lingkungan kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai dan hubungan kerja yang harmonis, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang puas dengan lingkungan kerjanya akan lebih antusias dalam menjalankan tugas-tugasnya
4. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kompensasi yang memadai tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial pegawai tetapi juga memberikan rasa dihargai atas usaha mereka. Ketika kompensasi dirasakan adil, tingkat kepuasan kerja pegawai cenderung meningkat.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Kepuasan kerja menciptakan rasa keterikatan yang mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih terhadap keberhasilan organisasi.
6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan suasana kerja yang positif, pegawai lebih termotivasi untuk tetap setia dan terlibat secara aktif dalam organisasi.
7. Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja Kelurahan Mulyorejo dan Kelurahan Dukuh Sutorejo. Kompensasi yang memadai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang puas dengan penghargaan yang mereka terima akan lebih loyal dan berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

1. Saran untuk Perusahaan/Organisasi
  - a. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, seperti memperbaiki fasilitas fisik, menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis di antara pegawai. Manajemen dapat melakukan survei internal untuk memahami kebutuhan spesifik pegawai terkait lingkungan kerja, sehingga perbaikan yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran.
  - b. Organisasi sebaiknya meninjau kembali kebijakan kompensasi untuk memastikan bahwa pegawai menerima penghargaan yang adil dan sesuai dengan tanggung jawab serta kontribusi mereka. Selain gaji, manfaat tambahan seperti bonus, asuransi kesehatan, atau tunjangan lain dapat diberikan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

- c. Manajemen perlu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka untuk meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan kerja. Mengadakan program pengakuan dan penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja unggul, sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka.
  - d. Organisasi dapat mengadakan pelatihan kepemimpinan dan pengembangan karier yang memberikan prospek masa depan yang jelas bagi pegawai, sehingga mereka lebih terikat dengan organisasi. Melakukan evaluasi rutin terkait tingkat kepuasan dan komitmen pegawai untuk mengidentifikasi area perbaikan yang dapat dilakukan oleh organisasi.
2. Saran untuk Penelitian selanjutnya
- a. Penelitian berikutnya dapat memasukkan variabel lain yang memengaruhi kepuasan dan komitmen kerja, seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, atau budaya organisasi. Penelitian juga dapat mengeksplorasi dimensi kompensasi yang lebih spesifik, seperti kompensasi finansial vs. non-finansial, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.
  - b. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan mixed-method, dengan survei kuantitatif dan wawancara kualitatif untuk menggali data yang lebih kaya dan mendalam.
  - c. Melakukan analisis perbandingan antara wilayah yang berbeda untuk memahami faktor-faktor yang dipengaruhi oleh konteks geografis atau budaya kerja.
  - d. Meneliti bagaimana faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pengalaman kerja memengaruhi hubungan antara lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Analisis demografis ini dapat membantu memberikan rekomendasi yang lebih spesifik untuk setiap segmen pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agung. (2018). Konsep Pendidikan Karakter Islami; Kajian Epistemologis. AlTarbawi Al-Haditsah. *Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 3 Nomor 2.
- Anoraga, P. (2019). *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- Ardiyansah, I., dan Mon, M.D. (2023). Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City. *Business and Entrepreneurial Review*, Volume 23 Nomor 1 April 2023.
- Astuti dan Amalah. (2018). Effect of Work Discipline on employee performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners. *Pinisi Discretion Review* Volume 1, Issue 2, March, 2018.
- Deccasari. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang, *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, Volume 25, 44 Nomor 1, April 2019.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, G. (2015). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Empat Belas Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks.
- Dewi, S., et al. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia* p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN : 2548-1398.
- Dharma, A. (2018). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Effendy, S. (2015). *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press.
- Ferawati, I, et al. (Pengaruh profesionalisme Dan Etila Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis (Suatu Studi pada Pegawai ASN Rumah Sakit Umum daerah Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, Volume 2 | Nomor 3 | September 2020.

- Flippo, E.B. (2018). *Manajemen Personalia (Alih Bahasa oleh Mohamad Masud)*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, (2015). *Organization, Behavior, Structure & Process*, edition 10. Boston. USA.
- Gomes, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Terjemahan)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadikusuma, G.M. dan Hamzah, R. (2018). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hamalik, O. (2017). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hamalik, O. (2018). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Bandung: Bumi Aksara.
- Handoko, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Harefa, M.S. (2015). Analysis The Influence of Good Corporate Governance and Capital Structure to Firm Value With Financial Performance as Intervening Variable (Study at Manufacturing Companies That Listed at Indonesia Stock Exchange. *Nommensen HKBP University (NHU)*.
- Hasibuan, S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (2016). *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Hezberg, F., at al. (2015). *The Motivation to Work*. New York : John Wisley & Sons.
- Husain, B.A. (2018). Penaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk, Cabang Bintaro). *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol. 1, No.1, Juli 2018.
- Ichsan, R.N., et al. (2022). The Influence of Work Ethics And Work Professionlism on Performance at PT. BRI Branch Singamangaraja Medan. *JURNAL DARMA AGUNG* Volume 30, Nomor 1, April 2022.
- Iptian, R. et al. (2020). The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Volume 7, Issue 8 September, 2020.
- Irawan, et al. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, Vol. 1, No.3, November 2021.
- Jeffrey, I., dan Soleman, M. (2017). The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM)*, Volume 6, Issue 8, August 2017.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kurbani, A. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 15, No.1, April 2018 : 16-25.
- Kurniawan, A. (2012). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Kurniawan. (2012). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (Ifrc) Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* Vol. 1 No. 1.
- Lubis. (2015). *Pemikiran Kritis Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moenir, (2015). *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Maskun dan Rachmedita. (2018). *Teori belajar dan Pembelajaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mathis dan Jackson. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mohd Isa, et al. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, Vol. 4, Issue 2, pp. 1 - 12. Dec. 2016.

- Mondy, R.W. dan Noe, R.M. (2016). *Human Resource Management*, Tenth. Edition, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga, M.M., Jakarta: Erlangga.
- Muliaty. (2021). Profesionalisme, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Kencana Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 11. No. 2, 2021.
- Nawawi. H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Odiorne, G.S. (2018). *Personnel and Human Resources Management*. United States of America : Dow Jones Irwin.
- Oerip, S.P. dan Utomo, T.T. (2016). *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Parameswari, R., et al. (2020). The Effect of Professionalism on Employee Work Productivity at Sakura Jaya Company. *PRIMANOMICS : JURNAL EKONOMI DAN BISNIS - VOL. 18. NO. 2* (2020).
- Poerwadarminta. 2015. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pusat Bahasa (Edisi Ketiga)
- Prijodarminto, S. (2018). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradnya. Paramita.
- Raharjo, K. (2019). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage, Likuiditas, Profitabilitas Terhadap Struktur Modal (Studi Kasus Perusahaan Property dan Real Estate yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode tahun 2012-2016). *Jurnal of Accounting*, 5(5), 160–197. <https://doi.org/10.21608/aafu.2016.14660>
- Rahmadani, R.T., et al (2023). Pengaruh Tingkat Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Kota Cilegon. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.11, No.2.
- Rajab, M.H.D. (2017). *Pengaruh Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan dengan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan.
- Rapianto, J. (2015). *Produktivitas dan Manusia Indonesia Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Rivai, V.Z. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisike-7*. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Sarinah, L. (2020). Pengaruh Profesionalisme, Employee Engagement (Keterikatan Karyawan), Dan Integritas Terhadap kinerja Karyawan PDAM DKI Jakarta. *KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 3 No. 1 – Desember 2020.
- Sastradipoera, K. (2016). *Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Sastrodiwiryono, S. (2016). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Simanjuntak, A.B. 2016. *Tradisi, Agama, Dan Akseptasi Modernisasi Pada Masyarakat Pedesaan Jawa*. Jakarta : Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Sirait Jumaira. (2016). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi Sekolah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi
- Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sondang, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- Sugiono, E., et.al. (2021). The Influence of Organizational Culture On Employee Performance: Job Satisfaction As An Intervening. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol-5, Issue-3, September 2021.
- Sugiyono. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenada Media Group.
- Taliziduhu, N. (2012). *Pengantar teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.

- Tohardi, A. (2016). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Mandar Maju.
- Torang, S. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: ALFABETA
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers.
- Widjaja, Y. R. (2018). *Peranan Kompetensi SDM UMKM Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Desa Cilayung Kecamatan Jatinangor, Sumedang*. ABDIMAS BSI, 465- 476.
- Wiyanto dan Idrus. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Putra Sinar Permaja (South Quarter). *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol. 4, No.1, Januari 2021 (1-12).