

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini mendasarkan kerangka konseptualnya pada Teori Pertukaran Sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964 dalam Ngounhort et al., 2024), yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Menurut teori ini, kepuasan kerja akan tercipta ketika individu merasa bahwa kontribusi mereka dihargai melalui pemberian kompensasi yang layak, dukungan organisasi yang memadai, serta keterlibatan kerja yang bermakna.

Dalam konteks ini, tiga variabel independen sistem kompensasi, dukungan organisasi yang dirasakan (POS), dan keterlibatan kerja diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa dalam industri perhotelan, tingkat kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal serta tingkat dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tingkat retensi karyawan (Matthijs Bal et al., 2010 dalam Ngounhort et al., 2024).

Berikut ini merupakan uraian dari masing-masing variabel yang diteliti:

2.2 Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi memiliki keterkaitan erat dengan proses penilaian kinerja, karena hasil dari penilaian tersebut menjadi acuan utama dalam

menentukan kontribusi karyawan serta besaran kompensasi yang diberikan. Tidak hanya terbatas pada aspek finansial, sistem kompensasi juga mencakup penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, perekrutan karyawan berkualitas, serta pengembangan keterampilan secara berkelanjutan. Pendekatan ini diyakini mampu menjaga motivasi dan tingkat kepuasan kerja tetap tinggi (Türk, 2008, dalam Ngounhort et al., 2024). Dalam praktik manajemen sumber daya manusia (HRM), strategi semacam ini sangat penting untuk menarik tenaga kerja berbakat, meningkatkan semangat kerja, dan mempertahankan modal manusia, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas individu.

Menurut Dessler (2020), kompensasi diartikan sebagai seluruh bentuk penghargaan atau pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka dalam hubungan kerja, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, Dessler (2020) menekankan bahwa kompensasi mencakup seluruh bentuk upah dan penghargaan yang timbul dari aktivitas kerja. Salah satu bentuknya adalah kompensasi variabel, yaitu sistem pembayaran berdasarkan kinerja tertentu (Robbins et al., 2018). Secara umum, kompensasi mencakup imbalan baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan.

2.3 Dukungan Organisasi yang Dirasakan

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) merupakan salah satu variabel penting yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja

karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan melalui pelatihan, komunikasi yang efektif, serta pengakuan terhadap kontribusi mereka, maka keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi pun cenderung meningkat (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sejumlah penelitian (Eisenberger et al., 1986; Shore & Shore, 1995; Rhoades & Eisenberger, 2002; Bartram et al., 2014; Chiang et al., 2015) menunjukkan bahwa karyawan membentuk persepsi mengenai seberapa besar perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan usaha yang mereka lakukan. Persepsi inilah yang kemudian memengaruhi sejauh mana mereka bersedia bertahan dan berkontribusi lebih bagi organisasi. Dalam konteks Labuan Bajo, yang merupakan kawasan dengan pertumbuhan industri perhotelan yang pesat dan persaingan tenaga kerja yang tinggi, dukungan organisasi menjadi faktor krusial dalam membangun loyalitas serta mempertahankan staf yang berkualitas.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *Perceived Organizational Support* (POS) dipengaruhi oleh tiga aspek utama:

- 1) Keadilan yang diterima (*fairness*)

Persepsi keadilan mencakup keadilan distribusi (hasil yang diterima), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (perlakuan interpersonal). Di antara ketiganya, keadilan prosedural memiliki pengaruh paling kuat terhadap persepsi dukungan organisasi. Ketika prosedur perusahaan, seperti sistem promosi atau

evaluasi kinerja, dipandang adil, transparan, dan konsisten, karyawan akan lebih merasa didukung dan dihargai oleh organisasi.

2) Imbalan dan kondisi kerja organisasi (*organizational rewards and job condition*)

Imbalan yang diterima dari pekerjaan dan kondisi kerja yang dihadapi karyawan sangat memengaruhi persepsi mereka terhadap organisasi. Aspek-aspek seperti gaji, pengakuan, keamanan kerja, promosi, pelatihan, otonomi, serta beban kerja turut menjadi indikator sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

3) Dukungan Atasan (*Supervisory support*)

Supervisor berperan sebagai representasi organisasi dalam kehidupan kerja karyawan. Oleh karena itu, dukungan, perhatian, serta evaluasi yang diberikan oleh atasan dianggap sebagai cerminan sikap organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan merasa atasannya menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka mereka cenderung mengembangkan persepsi positif terhadap organisasi.

Faktor Penentu *Perceived Organizational Support* (POS)

Menurut Sigit (2003), persepsi dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor psikologis dari penilaian individu, antara lain:

- a) *Halo Effect*; Kecenderungan menilai organisasi secara menyeluruh hanya berdasarkan satu kesan dominan atau ciri tunggal.

- b) *Attribution*: Penafsiran karyawan terhadap motivasi organisasi, apakah berasal dari niat internal (misalnya empati) atau faktor eksternal (seperti tekanan regulasi).
- c) *Stereotyping*: Pembentukan persepsi berdasarkan asumsi atau label terhadap kelompok tertentu, seperti mengeneralisasi budaya perusahaan berdasarkan industri.
- d) *Projection*: Proyeksi perasaan pribadi terhadap organisasi, di mana kekhawatiran atau harapan pribadi karyawan bisa mempengaruhi cara mereka menilai sikap perusahaan.

2.4 Keterlibatan Kerja

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi umumnya mengembangkan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Perasaan ini mendorong mereka untuk tidak hanya berkomitmen dalam memberikan kontribusi maksimal guna mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menunjukkan perilaku di luar tugas formal yang disebut *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk loyalitas dan dukungan tambahan terhadap organisasi (Cheng, 2011 dalam Han et.al., 2020). Dengan kata lain, keterlibatan kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu secara langsung, tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, berorientasi pada sinergi tim, dan mendukung pencapaian tujuan bersama secara lebih efektif. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks industri perhotelan, di mana kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan sangat menentukan tingkat

kepuasan tamu. Oleh karena itu, keterlibatan kerja menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap keunggulan layanan dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

Lebih lanjut, keterlibatan kerja (*job involvement*) dijelaskan sebagai kondisi psikologis di mana seorang individu secara kognitif terfokus pada pekerjaannya, terlibat secara emosional dalam pelaksanaan tugas, serta menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan yang dijalankannya (Paullay et.al., 1994, dalam Ngounhort et al., 2024). Keterlibatan ini mencerminkan sejauh mana seseorang merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai penting dan relevansi terhadap identitas pribadinya. Ketika karyawan merasa terikat secara mendalam dengan pekerjaan mereka, maka hal ini akan berdampak positif terhadap motivasi, semangat kerja, dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan efektivitas individu maupun tim.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja dipengaruhi oleh dua kategori utama, yaitu faktor personal dan faktor situasional (Kanungo, 1982).

a. Faktor personal

Faktor-faktor personal mencakup aspek demografis dan psikologis yang berperan dalam menentukan sejauh mana seseorang terlibat dalam pekerjaannya. Aspek demografis meliputi usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, posisi atau jabatan dalam organisasi, serta lama masa

kerja (senioritas). Sementara itu, aspek psikologis mencakup nilai-nilai pribadi yang dianut individu, persepsi mengenai kontrol atas kehidupannya (*locus of control*), tingkat kepuasan terhadap hasil kerja yang diperoleh, frekuensi ketidakhadiran (absensi), dan niat untuk keluar dari pekerjaan. Keseluruhan faktor ini dapat membentuk motivasi dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya memengaruhi keterlibatan kerja secara keseluruhan.

b. Faktor situasional

Selain faktor personal, faktor situasional juga memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan kerja. Faktor ini mencakup kondisi dan karakteristik lingkungan kerja seperti jenis pekerjaan yang dijalani, struktur dan budaya organisasi, tingkat kompensasi atau gaji yang diterima, serta rasa aman atau stabilitas dalam pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung dan adil akan meningkatkan kemungkinan karyawan merasa terlibat secara penuh dalam pekerjaannya.

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003), keterlibatan kerja terdiri atas dua dimensi utama:

a. *Performance self-esteem contingency*

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana harga diri seseorang tergantung pada performa kerjanya. Dengan kata lain, semakin tinggi

ketergantungan harga diri pada keberhasilan kerja, semakin besar pula tingkat keterlibatan individu dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

b. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana seorang individu secara psikologis mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Hal ini mencerminkan pentingnya pekerjaan dalam membentuk citra diri individu secara keseluruhan. Bila pekerjaan dianggap sebagai bagian integral dari jati diri, maka keterlibatan kerja cenderung lebih tinggi.

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Locke, 1976, dalam Ngounhort et al., 2024). “Moral juga didefinisikan sebagai sesuatu yang setara dengan JS” yang disorot oleh Michael (2006) dan Foster et al. (2010). Beberapa karyawan bisa lebih puas dengan pekerjaan mereka, sementara yang lain mungkin kurang puas seperti yang dilaporkan Ivancevich dan Hoon (2002) bahwa "Tingkat kepuasan kerja dapat berbeda tergantung pada industri ke industri, negara ke negara dan jenis pekerja." Kepuasan kerja yang rendah diyakini menjadi salah satu faktor paling signifikan yang mendorong munculnya keinginan untuk berhenti (Kinicki, 2021, dalam Ngounhort et al., 2024). Chattopadhyay dan Ghosh (2012) menyajikan tinjauan terperinci tentang masalah mereka, yang menunjukkan bahwa masalah tersebut menciptakan ketidakpuasan karyawan

dan menyebabkan tingginya pergantian tenaga kerja. Kompensasi biasanya dibayarkan berdasarkan upaya yang dilakukan karyawan untuk mencapai target dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan nilai yang diciptakan oleh karyawannya. Kepuasan kerja dalam sektor perhotelan tidak hanya berdampak pada karyawan tetapi juga langsung mempengaruhi kualitas pelayanan kepada tamu, yang sangat menentukan keberhasilan sebuah hotel (Weiss, 2002 dalam Ngounhort et al., 2024). Karyawan yang puas lebih mungkin memberikan layanan yang baik kepada tamu, yang berkontribusi pada ulasan positif dan pelanggan yang kembali.

Menurut Widodo, (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil,
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan,
- 3) Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan,
- 4) Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak

menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja,

- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang,

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
1	Ngounhort, H. et al. (2024)	<i>The Antecedents and Consequences of Job Satisfaction on Teachers' Job Retention in HEI, Cambodia</i>	Survei kuantitatif dengan analisis regresi dan SEM	Penelitian ini menemukan bahwa sistem kompensasi, dukungan organisasi yang dirasakan, dan keterlibatan kerja berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi di kalangan guru di Kamboja.
2	Dilli Raj Sharma et al. (2020)	<i>Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Organizational Support and Job Performance</i>	SmartPLS	Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (<i>Perceived Organizational Support/POS</i>) memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja mereka (<i>Perceived Job Performance/PJP</i>). Selain itu, POS juga secara signifikan meningkatkan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
				kepuasan kerja (<i>Perceived Job Satisfaction/PJS</i>), yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja, artinya dukungan organisasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja.
3	Forson et al. (2021)	<i>Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana</i>	Kuantitatif (Survei)	Faktor-faktor seperti paket kompensasi, desain pekerjaan, dan sistem manajemen kinerja adalah prediktor signifikan motivasi dan kinerja guru.
4	Ana Patrícia Duarte dan Vítor Hugo Silva (2023)	<i>Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction</i>	Analisis Regresi Berganda	kepuasan terhadap komunikasi internal di hotel berpengaruh positif terhadap pengurangan niat karyawan untuk berpindah kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi internal dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
				mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

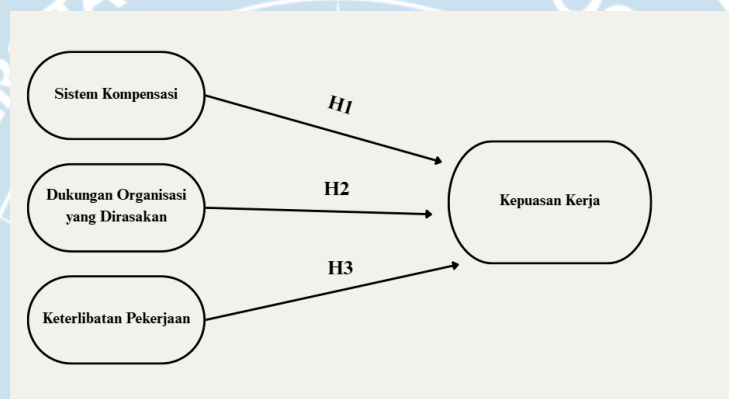
2.7 Kerangka Penelitian

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*/SET) merupakan salah satu kerangka konseptual yang berpengaruh dalam memahami perilaku individu di lingkungan kerja (Memon et al., 2017). Teori ini menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh hasil dari interaksi sosial yang mencakup keuntungan atau imbalan yang diperoleh, dikurangi dengan potensi kerugian atau biaya yang mungkin muncul akibat interaksi tersebut (Griffith et al., 2006).

Sejalan dengan pendekatan ini, ketika kontribusi pengusaha maupun karyawan diakui dan diberikan penghargaan yang setimpal, maka mereka cenderung merespons dengan menunjukkan komitmen yang melebihi peran formal mereka (Agut et al., 2009; Lichtenstein, 2011). Oleh karena itu, teori pertukaran sosial menjadi landasan penting dalam memahami dinamika hubungan antara organisasi dan karyawan, di mana kedua pihak saling memberikan timbal balik yang dianggap adil atau transparan atas usaha dan komitmen yang diberikan (Coates, 2010).

Dengan dasar tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti melalui pendekatan teori pertukaran sosial (Alias et al., 2018), sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian



Sumber : Ngounhort, H. et al. (2024)

2.8 Hipotesis

2.8.1 Sistem kompensasi dan kepuasan kerja

Sistem kompensasi merupakan variabel penelitian yang penting bagi organisasi dan bidang manajemen sumber daya manusia untuk memprediksi hasil perilaku dan sikap karyawan secara individu (Kumar, 2016 dalam Ngounhort et.al. 2024). Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam memengaruhi kinerja individu. Kontributor utama kepuasan kerja meliputi kompensasi, gaji, kepercayaan antara karyawan dan manajemen senior, dan keamanan kerja, yang menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan

mereka untuk menangani pekerjaan secara efektif (Chong et al., 2020 dalam Ngounhort et.al. 2024). Artinya, kompensasi menjadi salah satu faktor dominan yang membentuk pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh. Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena memberikan rasa aman, otonomi, dan peningkatan harga diri yang dapat mengarah pada komitmen dan produktivitas karyawan (Chong et al., 2020 dalam Ngounhort et.al 2024.). Dengan demikian, manfaat kompensasi tidak hanya dirasakan secara finansial, tetapi juga psikologis dan emosional. Penilaian kinerja berkontribusi pada manajemen sumber daya manusia yang efektif dengan meningkatkan praktik perencanaan, rekrutmen, kompensasi, dan pelatihan (Kalyanamitra et al., 2020 dalam Ma et al., 2024). Hal ini memperlihatkan bahwa penilaian kinerja memiliki peran sentral dalam menciptakan sistem SDM yang terintegrasi. Penilaian kinerja yang efektif, didukung oleh praktik SDM tambahan seperti pelatihan formal dan pembayaran insentif, dapat meningkatkan komitmen, produktivitas, dan niat karyawan untuk bertahan (Gravina et al., 2021). Dengan kata lain, kombinasi antara evaluasi kinerja yang tepat dan insentif yang memadai dapat memperkuat retensi serta kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja individu di tempat kerja. Kompensasi yang efektif tidak hanya berdampak pada kesejahteraan finansial, tetapi juga memengaruhi persepsi, sikap, dan

komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan argumen penelitian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Sistem kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.8.2 Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Kepuasan Kerja

Dukungan organisasi yang dirasakan diharapkan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan karier karyawan (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009 dalam Ngounhort et.al. 2024). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan dari organisasi dapat menjadi penentu penting dalam kepuasan jangka panjang terhadap karier. Dukungan organisasi (yaitu, supervisor, manajer, dan pemimpin) dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dengan memastikan karyawan baru memahami tugas pekerjaan baru mereka dan merasa terhubung dengan orang lain dalam organisasi (Kinicki, 2021 dalam Ngounhort et.al. 2024). Ini menekankan pentingnya keterlibatan pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung secara emosional dan sosial. (Karaalioglu et al. 2019 dalam Sharma et al. 2020) yang dilakukan di sektor energi menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja mereka. Temuan ini memperkuat bahwa dukungan organisasi secara nyata dapat dirasakan manfaatnya dalam meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam pekerjaan. (Khan et al.2017 dalam sharma et al. 2020). menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan diketahui berhubungan positif

dengan kepuasan kerja. Ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap dukungan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, penelitian (Guan et al. 2014 dalam sharma et al. 2020) menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi yang Dirasakan memengaruhi kinerja pekerjaan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang menjembatani antara dukungan organisasi dan hasil kinerja.

Berdasarkan rangkaian temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan argumen penelitian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Dukungan organisasi yang dirasakan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.8.3 Keterlibatan Pekerjaan dan Kepuasan Kerja

Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif (Mathieu & Farr, 1991 dalam Ngounhort et.al. 2024). Pernyataan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja, maka kepuasan kerja cenderung meningkat. Penelitian selama bertahun-tahun telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang cukup baik dengan kepuasan kerja (Brown, 1996 dalam Ngounhort et.al. 2024). Artinya, keterlibatan kerja secara konsisten menjadi salah satu indikator penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Keterlibatan kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan di industri perhotelan Turki (Kuruüzüm et al., 2000 dalam Ngounhort et.al. 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja tidak hanya bersifat umum, tetapi juga relevan dalam konteks industri tertentu. Dalam penelitian terkini, (Gajiý et al. 2021 dalam dalam Ngounhort et.al. 2024) dengan tegas menyatakan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, keterlibatan kerja dapat dipandang sebagai faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawan. Berdasarkan temuan penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam mendorong kepuasan kerja. Berdasarkan argumen penelitian di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Keterlibatan pekerjaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.