



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 13687-13697

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Walikota Jakarta Selatan

Askha Dea Salsabila¹, Maswanto²

¹²Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta

^{1*}askhadeasalsabilaa@gmail.com, ²maswanto@umj.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Wali Kota Jakarta Selatan. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor paling penting yang dapat memengaruhi semangat kerja, loyalitas, produktivitas, serta kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai. Oleh sebab itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sebagai upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Wali Kota Jakarta Selatan yang dipilih sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel yang diteliti meliputi keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, *employee engagement*, dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara simultan, keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Wali Kota Jakarta Selatan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, semakin baik dukungan yang dirasakan dari organisasi, serta semakin kuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja.

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi, terutama pada instansi pemerintahan seperti Kantor Walikota Jakarta Selatan. Untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, diperlukan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja menjadi faktor penting karena dapat memengaruhi produktivitas, loyalitas, dan keberlangsungan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Sumber daya manusia (SDM) adalah semua orang yang bekerja dan berkontribusi melalui daya pikir dan daya fisiknya di dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan, meliputi karyawan, dan berbagai tingkatan. Sumber daya manusia juga merujuk pada potensi dan kemampuan manusia yang bekerja dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya (Hasibuan, 2014). Pegawai yang memiliki kualitas, kompetensi, serta motivasi kerja yang tinggi akan mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dengan cara mengelola SDM secara baik, perusahaan atau organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan kompetitif. Contoh SDM yang meliputi individu yang memiliki keahlian, keterampilan, pengetahuan, dan potensi untuk berkontribusi pada perusahaan atau organisasi masyarakat, seperti karyawan, tenaga ahli, pemimpin perusahaan, dan bahkan penduduk usia kerja secara umum.

Keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari kehidupannya (Luthans, 2016). Menurut Robbins & Judge (2018) keterlibatan kerja adalah tingkat di mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap bahwa pencapaian kinerja pekerjaannya

Pengaruh Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Walikota Jakarta Selatan

merupakan bagian penting dari harga diri mereka. Luthans (2016), keterlibatan kerja atau job involvement adalah tingkat di mana individu mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan menganggap pekerjaan sebagai elemen penting dari hidupnya. Keterlibatan ini memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan performa karyawan karena individu yang sangat terlibat cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, bertanggung jawab atas hasil pekerjaan, dan merasa pekerjaan mereka sebagai sumber harga diri serta ekspresi diri. Adaptasi Glinon (2016), keterlibatan kerja adalah tingkat di mana seorang individu secara psikologis mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, menganggap pekerjaan sebagai bagian penting dari harga diri, dan secara aktif berpartisipasi dalam setiap tugas yang terkait. Keterlibatan ini mencerminkan komitmen emosional, motivasi intrinsik, dan persepsi bahwa pekerjaan dapat menjadi sarana ekspresi diri serta pemenuhan kebutuhan pribadi yang mendalam. Individu dengan keterlibatan tinggi biasanya menunjukkan inisiatif, tanggung jawab yang besar, dan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pencapaian hasil kerja. Pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan berupaya memberikan hasil kerja yang terbaik (Robbins & Judge, 2018). Keterlibatan kerja (*job involvement*) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu, pekerjaan, organisasi, maupun lingkungan sosial. Faktor individu mencakup karakteristik pribadi seperti motivasi intrinsik, kepribadian, dan kompetensi atau keterampilan yang dimiliki pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan kemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung menunjukkan keterlibatan lebih besar karena pekerjaan menjadi bagian dari identitas diri mereka.

Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai atau karyawan percaya bahwa organisasi dapat menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang baik, memiliki komitmen yang tinggi, serta memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2018). Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi sebagai identitas dirinya dan mengembangkan hubungan dengan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Persepsi dukungan organisasi merujuk pada keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Persepsi dukungan organisasi itu berkaitan dengan pandangan karyawan tentang seberapa jauh perusahaan menghargai usaha mereka, memberikan bantuan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Rhoades & Eisenberger, 2014). Pegawai yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi akan cenderung memiliki sikap positif, loyalitas, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2014). Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001) menjelaskan bahwa persepsi ini terbentuk dari kepercayaan dasar karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai usaha mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, dan definisi inilah yang menjadi dasar pembentukannya. Persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Berdasarkan penelitian terkini (Eisenberger et al., 2016; Rhoades & Eisenberger, 2018; Shore et al., 2018), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi persepsi ini di antaranya: dukungan supervisi, kebijakan dan praktik organisasi, keadilan organisasi, pengakuan dan apresiasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi.

Employee Engagement itu situasi di mana seseorang merasakan arti hidup yang lengkap, punya motivasi tinggi untuk bekerja, bisa menerima dukungan dari orang lain dengan positif, dan mampu beroperasi secara efisien serta efektif di tempat kerja mendefinisikan *employee engagement* sebagai derajat komitmen seseorang terhadap organisasi, yang memengaruhi bagaimana mereka bertindak dan berapa lama mereka akan tetap di posisi tersebut. Indikator keterikatan karyawan (*employee engagement*) menurut Scaufeli (2002) dalam Trilolita, dkk (2017). (1) *Vigor* (semangat), (2) *Dedication* (dedikasi), (3) *Absorption* (penghayatan). Tingkat keterlibatan emosional, mental, dan tindakan karyawan terhadap tugas mereka, kelompok, dan sasaran organisasi, yang membuat mereka merasa terikat, setia, dan termotivasi untuk memberikan lebih dari kewajiban dasar mereka. Ini diukur dari sejauh mana karyawan merasa terlibat dan berkomitmen, yang seringkali menghasilkan produktivitas lebih tinggi, motivasi lebih besar, dan kesetiaan jangka panjang. penelitian modern (Saks, 2017; Shuck & Reio, 2018; Breevaart et al., 2016), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Pertama, kepemimpinan dan dukungan atasan sangat memengaruhi engagement. Kedua, kepuasan kerja menjadi penentu penting. Ketiga, budaya organisasi dan lingkungan kerja memainkan peran penting.

Hasibuan, Rosita, dan Yuniati menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi situasional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah cara penilaian seseorang terhadap pekerjaannya”. Menurut Rosita dan Yuniati (2016), kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja yang bisa bersifat menyenangkan maupun tidak menyenangkan, tergantung pada bagaimana individu memaknai dan menilai pekerjaannya. Sikap karyawan terhadap pekerjaan

mereka menjadi indikator penting dalam mengukur tingkat kepuasan kerja. Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, faktor individu, seperti tingkat kecerdasan, keterampilan, usia, jenis kelamin, kesehatan fisik, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, pola pikir, persepsi, dan sikap terhadap pekerjaan. Kedua, faktor pekerjaan, yang mencakup jenis pekerjaan, struktur organisasi, jenjang jabatan, kualitas supervisi, jaminan finansial, peluang promosi, interaksi sosial di tempat kerja, dan hubungan antarpegawai. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan, yaitu; faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaan. Faktor yang ada pada diri pegawai; kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, usia, pengalaman masa kerja, kepribadian dan sikap kerja. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis yang positif dari karyawan yang ditandai dengan motivasi kerja yang tinggi, kedisiplinan yang baik, serta peningkatan kinerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2014).

Tabel 1. Ringkasan Data Fenomena Hasil Kuesioner Pendahuluan

Variabel	Indikator	Rata – Rata	Kategori
Keterlibatan Kerja	Merasa pekerjaan menantang, bertanggung jawab, antusias	4,20	Tinggi
Persepsi Dukungan Organisasi	Merasa dihargai, dibantu, di dukung organisasi	3,75	Cukup Tinggi
Employee Engagement	Merasa berenergi, bersemangat, terikat dengan pekerjaan	4,00	Tinggi
Kepuasan Kerja	Puas terhadap pekerjaan, kondisi kerja, hubungan kerja	4,30	Tinggi

Berdasarkan hasil observasi awal di Kantor Walikota Jakarta Selatan, masih ditemukan indikasi ketidakpuasan kerja di kalangan pegawai. Beberapa pegawai mengemukakan bahwa tingginya beban kerja, keterlibatan yang terbatas dalam pengambilan keputusan, serta kurangnya penghargaan terhadap prestasi kerja memengaruhi semangat dan kepuasan mereka dalam bekerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja (*work involvement*), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), dan *employee engagement* belum sepenuhnya optimal. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi tersebut, peneliti menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada pegawai dengan karakteristik usia dan masa kerja yang beragam. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa keterlibatan kerja pegawai secara umum berada pada kategori tinggi, ditandai dengan adanya motivasi dan rasa tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, sebagian responden masih menunjukkan rendahnya rasa tanggung jawab penuh dan ketertarikan terhadap tugas yang diberikan.

Persepsi dukungan organisasi, hasil menunjukkan adanya variasi penilaian. Sebagian pegawai merasa organisasi telah memberikan perhatian, penghargaan, dan dukungan yang memadai, sedangkan sebagian lainnya menilai dukungan tersebut belum optimal. Perbedaan persepsi ini mengindikasikan bahwa belum seluruh pegawai merasakan penghargaan dan kepedulian organisasi secara merata, yang berpotensi memengaruhi motivasi dan loyalitas kerja.

Employee engagement berada pada kategori cukup baik hingga tinggi. Mayoritas responden menunjukkan antusiasme, semangat, dan keterlibatan dalam melaksanakan pekerjaan. Meskipun demikian, sebagian pegawai belum memiliki keterikatan emosional dan kognitif yang kuat terhadap organisasi, yang diduga dipengaruhi oleh kurangnya umpan balik, kesempatan pengembangan diri, maupun pemahaman terhadap tujuan organisasi.

Kepuasan kerja, sebagian besar pegawai merasa puas terhadap pekerjaan, hubungan antarpegawai, dan lingkungan kerja. Namun, masih terdapat ketidakpuasan pada aspek kesempatan pengembangan karier, penghargaan, serta sistem penilaian kinerja. Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* diduga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan dalam meningkatkan semangat kerja, loyalitas, produktivitas, serta kualitas pelayanan publik. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan mampu memberikan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, khususnya pada instansi pemerintahan yang memiliki kompleksitas pekerjaan dan tuntutan pelayanan masyarakat yang tinggi.

Di lingkungan Kantor Wali Kota Jakarta Selatan, dinamika pekerjaan, beban administrasi, serta tuntutan pelayanan publik menjadikan upaya peningkatan kepuasan kerja sebagai salah satu prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong

keterlibatan pegawai, memberikan dukungan organisasi yang memadai, serta membangun *employee engagement* yang kuat. Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) mencerminkan sejauh mana pegawai merasa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, memperkuat motivasi kerja, serta menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Di sisi lain, *employee engagement* menggambarkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki *employee engagement* tinggi cenderung lebih produktif, loyal, antusias dalam bekerja, serta memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan pekerjaannya. Selain itu, keterlibatan kerja (*work involvement*) juga menjadi faktor penting karena mencerminkan tingkat identifikasi dan partisipasi pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan, sehingga mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan kerja (*work involvement*) secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditemukan oleh Tanjung (2020), Seprianto (2021), Putri dan Kustini (2021), serta Kaawoan, Tewal, dan Taroreh (2022). Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Selain itu, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2019), Rais (2020), Hayati (2020), serta Sarianti, Fitria, dan Nazara (2020) menyimpulkan bahwa pegawai yang merasakan perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian lain oleh Shanty, Nurahaju, dan Marwanto (2021) serta Pamungkas (2024) juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berperan dalam meningkatkan *employee engagement*, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu hanya menguji hubungan antara satu atau dua variabel secara terpisah, atau menempatkan kepuasan kerja maupun *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian yang mengintegrasikan keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* sebagai variabel independen yang secara simultan memengaruhi kepuasan kerja masih relatif terbatas, khususnya pada organisasi sektor publik. Mayoritas penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan swasta, industri manufaktur, maupun organisasi bisnis, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintahan yang memiliki karakteristik organisasi, sistem birokrasi, dan tuntutan pelayanan publik yang berbeda.

Berdasarkan kondisi tersebut dan *Research Gap*, keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* diduga memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Wali Kota Jakarta Selatan, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

2. Metode Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Penelitian kuantitatif dipilih karena fokus penelitian adalah mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terkait dengan menggunakan data numerik yang diperoleh dari kuesioner berskala Likert. Pendekatan survei digunakan karena data dikumpulkan secara langsung dari responden (pegawai Kantor Wali Kota Jakarta Selatan) dengan menggunakan instrumen kuesioner untuk mengetahui persepsi, sikap, serta penilaian mereka terhadap variabel-variabel penelitian. Desain penelitian ini bersifat kausalitas (*causal research*), yaitu untuk melihat hubungan sebab-akibat antara variabel. Keterlibatan kerja (X₁), Persepsi Dukungan Organisasi (X₂), dan *Employee Engagement* (X₃) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi/Indikator	Definisi Operasional	Skala	Item Contoh
Keterlibatan Kerja (X ₁)	1. Kemauan Berusaha	Tingkat sejauh mana pegawai menilai pekerjaannya penting, bermakna, dan menginvestasikan energi fisik serta mental dalam menyelesaikannya.	Likert	“Saya merasa pekerjaan saya sangat berarti.”
	2. Keterlibatan Psikologis			
	3. Identifikasi terhadap Pekerjaan			
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₂)	1. Dukungan Emosional	Keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.	Likert	“Organisasi memberi perhatian terhadap kesejahteraan saya.”
	2. Perhatian Organisasi			
	3. Penghargaan & Pengakuan			

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.11731>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

	4. Keadilan dalam Perlakuan			
Employee Engagement (X ₃)	1. <i>Vigor</i> (Semangat Kerja) 2. <i>Dedication</i> (Dedikasi) 3. <i>Absorption</i> (Keterlibatan Mendalam)	Tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.	Likert	“Saya merasa berenergi ketika bekerja.”
Kepuasan Kerja (Y)	1. Kepuasan terhadap Pekerjaan 2. Kepuasan terhadap Gaji 3. Rekan Kerja 4. Supervisi 5. Kesempatan Pengembangan	Perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi pengalaman kerja.	Likert	“Saya puas dengan pekerjaan yang saya lakukan.”

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wali Kota Jakarta Selatan yang berlokasi di Jl. Prapanca Raya No. 9, Petogogan, Kecamatan Kebayoran Baru, Kota Administrasi Jakarta Selatan, Daerah Khusus Jakarta pada periode Oktober–Desember 2025. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh pegawai tetap Kantor Wali Kota Jakarta Selatan yang berjumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Data dianalisis menggunakan program IBM SPSS melalui uji validitas dengan korelasi Product Moment Pearson, uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, serta uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan employee engagement terhadap kepuasan kerja pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji *t*), uji simultan (uji *F*), serta koefisien determinasi (*R*²) untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen maupun pengaruhnya secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

Sejarah Perusahaan

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Walikota Jakarta Selatan yang berlokasi di Jl. Trunojoyo No. 1, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. Instansi ini merupakan perangkat pemerintah daerah yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan publik di wilayah Kota Administrasi Jakarta Selatan. Dalam menjalankan fungsinya, Kantor Walikota didukung oleh aparatur sipil negara (ASN) yang tersebar pada berbagai bagian, seperti Bagian Umum dan Protokol, Bagian Keuangan, serta Bagian Program dan Pelaporan. Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, perkembangan wilayah, dan bertambahnya jumlah pegawai, kebutuhan akan sarana dan prasarana perkantoran juga mengalami peningkatan. Kondisi gedung yang telah digunakan selama puluhan tahun tidak lagi mampu memenuhi standar pelayanan dan kebutuhan ruang kerja yang ideal, sehingga mendorong pemerintah daerah untuk merencanakan pengembangan gedung sebagai upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Kantor Wali Kota Jakarta Selatan memiliki visi “Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan keberadaban, keadilan, dan kesejahteraan bagi semua.” Untuk mewujudkan visi tersebut, instansi ini menjalankan misi yang berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik, kesejahteraan masyarakat, tata kelola pemerintahan yang efektif, pembangunan berkelanjutan, serta penguatan peran Jakarta sebagai kota yang maju, berkeadilan, dan berdaya saing.

Kantor Walikota Jakarta Selatan bertugas membantu Gubernur dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan umum di wilayah Kota Administrasi Jakarta Selatan, mengoordinasikan pelaksanaan tugas perangkat daerah, membina kecamatan dan kelurahan, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur. Dalam menjalankan tugas tersebut, Kantor Walikota memiliki berbagai fungsi, antara lain penyusunan dan pelaksanaan rencana strategis, koordinasi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, pembinaan serta pengawasan kecamatan dan kelurahan, pengelolaan administrasi, keuangan, kepegawaian, aset, dan sistem informasi, serta

pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan guna mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Gambar 1. Logo Perusahaan/organisasi



Hasil Karakteristik Responden

Berdasarkan karakteristik responden, dari 100 responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 71 orang (71,3%), sedangkan laki-laki sebanyak 29 orang (28,7%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia di bawah 25 tahun sebanyak 59 orang (59%), diikuti usia di atas 45 tahun sebanyak 16 orang (16,4%), usia 25–35 tahun sebanyak 15 orang (14,8%), dan usia 36–45 tahun sebanyak 10 orang (9,8%). Ditinjau dari tingkat jabatan, mayoritas responden merupakan staf sebanyak 85 orang (85,2%), diikuti kategori lainnya sebanyak 14 orang (13,9%), kepala seksi sebanyak 1 orang (0,9%), serta tidak terdapat responden yang menjabat sebagai kepala bagian/subbagian. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–5 tahun sebanyak 81 orang (81,1%), diikuti masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 14 orang (13,9%), kurang dari 1 tahun sebanyak 3 orang (3%), dan 6–10 tahun sebanyak 2 orang (2%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh pegawai perempuan, berusia di bawah 25 tahun, memiliki jabatan sebagai staf, serta telah bekerja selama 1–5 tahun.

Hasil Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir Pernyataan	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	INSTRUMENT_1	0,809	0,195	VALID
	INSTRUMENT_2	0,871	0,195	VALID
	INSTRUMENT_3	0,854	0,195	VALID
	INSTRUMENT_4	0,764	0,195	VALID
	INSTRUMENT_5	0,755	0,195	VALID
Persepsi Dukungan Organisasi (X2)	INSTRUMENT_1	0,802	0,195	VALID
	INSTRUMENT_2	0,796	0,195	VALID
	INSTRUMENT_3	0,844	0,195	VALID
	INSTRUMENT_4	0,880	0,195	VALID
	INSTRUMENT_5	0,783	0,195	VALID
Employee Engagement (X3)	INSTRUMENT_1	0,851	0,195	VALID
	INSTRUMENT_2	0,878	0,195	VALID
	INSTRUMENT_3	0,829	0,195	VALID
	INSTRUMENT_4	0,847	0,195	VALID
	INSTRUMENT_5	0,878	0,195	VALID
Kepuasan Kerja (Y)	INSTRUMENT_1	0,821	0,195	VALID
	INSTRUMENT_2	0,884	0,195	VALID
	INSTRUMENT_3	0,834	0,195	VALID
	INSTRUMENT_4	0,873	0,195	VALID
	INSTRUMENT_5	0,840	0,195	VALID

Berdasarkan Tabel 3. Hasil masing-masing instrumen variabel menunjukkan nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Maka, hasil yang diperoleh dari semua pernyataan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	0,850	Realibel
Persepsi Dukungan Organisasi (X2)	0,850	Realibel
Employee Engagement (X3)	0,850	Realibel
Kepuasan Kerja Pegawai (Y)	0,850	Realibel

Berdasarkan hasil pada Tabel 4. Hasil menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen dan dependen dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,600, yang berarti dapat dikatakan bahwa hasil dapat diterima dengan baik.

Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori. Variabel keterlibatan kerja (X1) menggambarkan bahwa pegawai memiliki kepedulian, tanggung jawab, dan kesungguhan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Variabel persepsi dukungan organisasi (X2) menunjukkan bahwa pegawai merasa memperoleh perhatian, bantuan, dan penghargaan dari organisasi, yang berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang positif. Selanjutnya, variabel *employee engagement* (X3) berada pada kategori baik, ditandai dengan tingginya semangat kerja, dedikasi, dan komitmen pegawai dalam memberikan kontribusi bagi organisasi. Sementara itu, variabel kepuasan kerja (Y) juga berada pada kategori baik, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap aspek pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kondisi lingkungan kerja. Secara keseluruhan, hasil deskriptif ini mengindikasikan bahwa kondisi keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, *employee engagement*, dan kepuasan kerja pegawai telah berjalan dengan baik.

Hasil Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data penelitian berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan melalui hasil pengujian yang menunjukkan bahwa residual memenuhi asumsi normalitas, baik berdasarkan grafik Normal P-P Plot, di mana titik-titik menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal, maupun berdasarkan uji statistik yang menghasilkan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi normalitas sehingga layak digunakan untuk analisis regresi dan pengujian hipotesis lebih lanjut.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan grafik *Scatterplot*, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Dengan demikian, model regresi telah memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis serta pengujian hipotesis lebih lanjut.

Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients				Tolerance	VIF
	B	Std. Error				
(Constant)	,385	1,271	,303	,763		
KETERLIBATAN KERJA	,123	,076	1,602	,113	,460	2,176
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI	,343	,090	3,831	,000	,312	3,208
EMPLOYEE ENGAGEMENT	,506	,096	5,266	,000	,228	4,385
a) Dependent Variable: KEPUASAN KERJA PEGAWAI						

a) Dependent Variable: KEPUASAN KERJA PEGAWAI

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10. Selain itu, seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga kurang dari 10. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas, sehingga seluruh variabel independen layak digunakan dalam analisis regresi berganda.

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
(Constant)	,385	1,271			,303	,763
KETERLIBATAN KERJA	,123	,076	,111		1,602	,113
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI	,343	,090	,322		3,831	,000
EMPLOYEE ENGAGEMENT	,506	,096	,518		5,266	,000
a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA PEGAWAI						

Berdasarkan tabel hasil perhitungan pengolahan data secara komputerisasi dengan IBM SPSS Statistics V.20 maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,385 + 0,123 X_1 + 0,343 X_2 + 0,506 X_3 + e$$

- Konstanta sebesar 0,385 artinya jika nilai kompensasi dan keterlibatan kerja = 0 (nol), maka nilai Y (Kepuasan Kerja Pegawai) akan menunjukkan tingkat sebesar 0,385, atau dalam arti lain, jika tidak ada kompensasi dan keterlibatan kerja, maka Kepuasan Kerja Pegawai sebesar 0,385.
- Koefisien sebesar 0,123 memiliki arah regresi variabel persepsi dukungan organisasi yang positif, di mana setiap kenaikan 1 (satu) poin pada nilai Keterlibatan Kerja (X₁) maka nilai Kepuasan Kerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,123 poin.
- Koefisien sebesar 0,343 memiliki arah regresi variabel persepsi kompensasi yang positif, di mana setiap kenaikan 1 (satu) poin pada nilai Persepsi Dukungan Organisasi (X₂) maka nilai Kepuasan Kerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,343 poin.
- Koefisien sebesar 0,506 memiliki arah regresi variabel persepsi kompensasi yang positif, di mana setiap kenaikan 1 (satu) poin pada nilai *Employee Engagement* (X₃) maka nilai Kepuasan Kerja Pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,506 poin.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	Model Summary ^b			Std. Error of the Estimate
		R Square	Adjusted R Square		
1	,889 ^a	,790	,784		1,36628
a. Predictors: (Constant), EMPLOYEE ENGAGEMENT, KETERLIBATAN KERJA, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI					

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan nilai R Square atau R² sebesar 0,889 hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja pegawai di pengaruhi oleh variabel Keterlibatan Kerja (X₁), Persepsi Dukungan Organisasi (X₂), *Employee Engagement* (X₃) terhadap variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y) sebesar 0,790 atau 79 % sehingga sebesar 21% (100% - 79%) ditentukan oleh variabel lain yang sudah ditentukan oleh berbagai macam pengaruh yang mempengaruhi variabel dependen yaitu keterlibatan kerja, dukungan persepsi dukungan organisasi, dan employee engagement.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja memiliki nilai t hitung sebesar 1,602 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 1,985 (1,602 < 1,985) dengan nilai signifikansi sebesar 0,113 (> 0,05). Dengan demikian,

H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Selatan.

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki t hitung sebesar 3,831 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,985 ($3,831 > 1,985$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Selatan.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel employee engagement memiliki t hitung sebesar 5,266 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,985 ($5,266 > 1,985$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Selatan.

Hasil Uji Simultan (Uji f)

Tabel 8. Hasil Uji f

Model	Sum of Squares	ANOVA ^a		F	Sig.
		df	Mean Square		
1 Regression	668,014	3	222,671	119,284	,000 ^b
Residual	177,340	95	1,867		
Total	845,354	98			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA PEGAWAI
b. Predictors: (Constant), EMPLOYEE ENGAGEMENT, KETERLIBATAN KERJA, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI

Hasil Uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel atau sebesar 119,284, dengan tingkat signifikansi (Sig) sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari signifikansi yang ditetapkan, yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, dan *Employee Engagement* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Selatan.

Diskusi

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji t , variabel Keterlibatan Kerja memperoleh nilai t hitung sebesar 1,602, sedangkan t tabel sebesar 1,985 ($1,602 < 1,985$). Selain itu, nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,113, yang lebih besar dari 0,05 ($0,113 > 0,05$). Dengan demikian, H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Wali Kota Jakarta Selatan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Seprianto (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji t , variabel Persepsi Dukungan Organisasi memperoleh nilai t hitung sebesar 3,831, sedangkan t tabel sebesar 1,985 ($3,831 > 1,985$). Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Wali Kota Jakarta Selatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (I. Manajemen, 2023) dan Sari (2019) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji t , variabel Employee Engagement memperoleh nilai t hitung sebesar 5,266, sedangkan t tabel sebesar 1,985 ($5,266 > 1,985$). Nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Wali Kota Jakarta Selatan. Hasil penelitian ini sejalan

dengan penelitian Pamungkas (2024) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Keterlibatan Kerja, *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis secara simultan, Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, dan *Employee Engagement* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Wali Kota Jakarta Selatan. Artinya, semakin baik Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, dan *Employee Engagement*, maka kinerja yang dihasilkan meningkat. Sebaliknya, jika Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi, dan *Employee Engagement* buruk, maka kinerja yang dihasilkan akan menurun.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Selatan, dapat disimpulkan bahwa secara parsial keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja ditolak. Selanjutnya, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi, seperti perhatian, penghargaan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterikatan, dedikasi, dan semangat kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya serta lebih berkomitmen dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara simultan, keterlibatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui penguatan dukungan organisasi dan peningkatan *employee engagement*, disertai upaya untuk meningkatkan keterlibatan kerja pegawai agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, keterlibatan kerja belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga organisasi perlu terus meningkatkan partisipasi pegawai, memberikan kesempatan pengembangan diri, serta memberikan apresiasi atas kontribusi pegawai agar keterlibatan kerja dapat berkembang secara optimal. Sementara itu, persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan dukungan kepada pegawai melalui pemberian penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta pelibatan pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang bergantung pada persepsi responden, adanya keterbatasan waktu responden dalam mengisi kuesioner dan berkomunikasi secara langsung dengan peneliti, serta ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup Kantor Walikota Jakarta Selatan sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah lainnya.

Referensi

1. Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
2. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
3. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
4. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
5. Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
6. Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). Guilford Press.
7. Kaswan. (2015). *Sikap kerja: Dari teori dan implementasi sampai bukti*. Alfabeta.
8. Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Information Age Publishing.
9. Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
10. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
11. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
12. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
13. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
14. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

15. Hayati, N. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.
16. Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110.
17. Rais, I. S. (2020). Pengaruh perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada pegawai non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen) (Skripsi). Universitas Putra Bangsa.
18. Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 120–128.
19. Tanjung, H. (2020). Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(2), 36–49.
20. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
21. Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
22. Luthans, F. (2016). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). Information Age Publishing.
23. Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
24. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
25. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
26. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
27. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
28. Hayati, N. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui kepuasan kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi*-(2), 54–61.
29. Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bi*(2), 108–110.
30. Pamungkas. (2024). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Pengadaan: Jurnal Ilmiah Manajem*.
31. Rais, IS (2020). Pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya organisasi terhadap karyawan(Skripsi). Universitas Putra Bangsa.
32. Sari, NK (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7 (1), 120–128.
33. Sarianti, Fitria, & Nazara. (2020). Identifikasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan keterikatan kerja sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha* .
34. Seprianto, O. (2018). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai: Studi pada BKKBN Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi*, 5 (1), 44–58.
35. Shanty, Nurahaju, & Marwanto. (2021). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan. *Jurnal Psikologi dan Perkembangan* .
36. Tanjung, H. (2020). Pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4 (2), 36–49.
37. Putri, & Kustini. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Brilian: Jurnal Riset dan Konseptual* .