



Peran Harapan sebagai Mediator Antara Partisipasi dalam Mengambil Keputusan dan Kepuasan Kerja pada Karyawan

Shavira Alissa^{1✉}, Martina Dwi Mustika²

^{1,2}Universitas Indonesia

shavira.alissa@ui.ac.id

Abstract

Covid-19 caused economic deflation in Indonesia because of the limitation of physical interaction between humans, so that the organization could not operate optimally. In this case, companies in Indonesia have to prepare strategies aimed at restoring the economy, one of which is by maximizing the potential of employees in achieving organizational goals. Employees in a company have a crucial role, so it is necessary to optimize employees to achieve organizational success. Maintaining job satisfaction is the best way to optimize potential employees. Employee job satisfaction is predicted by the participation in decision making, including with the hope. This study aims to determine the role of mediation between variables. The participants amounted to 447 represented by approximately 100 employees from four industrial sectors (modern retail, automotive, life insurance, and property). The study was conducted with a quantitative approach using the Employee PDM, Hope, and Job Satisfaction measurements. The results show that participation in decision making to job satisfaction mediated by hope through mediation tests ($p < 0.005$). To increase job satisfaction, employees need to increase their involvement in organizational decision making which also increases their expectations. This study proves that the level of participation can have a positive impact on the organization, which has an impact on job satisfaction in the form of more effective performance. In addition, this also affects the employee's encouragement to complete his work. Furthermore, hope can have a significant indirect effect in the relationship between participation in making decisions and job satisfaction.

Keywords: covid-19, employee participation in decision making (PDM), job satisfaction, hope, organizational success

Abstrak

Dunia dihadapkan dengan virus Covid-19, termasuk Indonesia. Pandemi Covid-19 menyebabkan deflasi ekonomi di Indonesia karena adanya pembatasan pergerakan dan interaksi fisik antar manusia, sehingga organisasi tidak dapat beroperasi secara maksimal dan mengalami penurunan *revenue*. Dalam hal ini, perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu menyiapkan strategi yang bertujuan untuk memulihkan perekonomian, salah satunya dengan memaksimalkan potensi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan pada sebuah perusahaan memiliki peran yang krusial, sehingga perlu dilakukan upaya optimalisasi karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Upaya optimalisasi karyawan potensial salah satunya dengan menjaga kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan diprediksi oleh keterlibatannya dalam mengambil keputusan organisasi, termasuk juga dengan harapannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan Harapan antara Partisipasi dalam Mengambil Keputusan dan Kepuasan Kerja karyawan. Partisipan yang diperoleh berjumlah 447 yang diwakili oleh kurang lebih 100 karyawan dari empat sektor industri (ritel modern, otomotif, asuransi jiwa, dan properti). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan alat ukur *Employee PDM*, *Hope*, dan *Job Satisfaction*. Hasil menunjukkan bahwa Harapan dapat menjadi mediator antara partisipasi dalam mengambil keputusan dan kepuasan kerja melalui uji mediasi ($p < 0,005$). Untuk meningkatkan kepuasan kerja, karyawan perlu meningkatkan keterlibatannya dalam pengambilan keputusan organisasi yang juga meningkatkan harapan yang dimilikinya. Penelitian ini membuktikan bahwa tingkat partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan dapat berdampak positif bagi organisasi, yaitu berdampak pada kepuasan kerja karyawan dalam bentuk kinerja yang lebih efektif. Selain itu, hal ini juga memengaruhi dorongan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Secara lebih lanjut, harapan dapat memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan dalam hubungan antara partisipasi dalam mengambil keputusan dan kepuasan kerja.

Kata kunci: covid-19, partisipasi dalam mengambil keputusan, kepuasan kerja, harapan, keberhasilan organisasi

Psyche 165 Journal is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan bahwa pergerakan ekonomi di Indonesia mengalami deflasi atau penurunan drastis yang disebabkan oleh ketidakstabilan pergerakan ekonomi akibat pandemi Covid-19 [1]. Berbagai perusahaan di Indonesia berfokus untuk penanggulangan pandemi. Setelah mengalami penurunan nilai investasi, penurunan perdagangan ekspor dan impor, serta adanya penerapan peraturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), sehingga menyebabkan banyak perusahaan yang gulung tikar [2]. Secara lebih lanjut, Pemerintah juga mengurangi alokasi biaya infrastruktur dan

melewati masa pandemi, kini para pelaku usaha memiliki peran yang cukup penting untuk turut serta dalam masa pemulihan, khususnya pada sektor ekonomi [3]. Secara lebih lanjut, survey terkait tingkat kepuasan kerja karyawan dilakukan oleh JobStreet pada tahun 2022, 17.623 karyawan di Indonesia dan menunjukkan hasil bahwa 73% responden merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini membawa dampak besar pada penurunan produktivitas mereka dalam menyelesaikan pekerjaan hingga menyebabkan kecilnya jenjang karier.

Dalam mengupayakan pemulihan ekonomi, selain mempromosikan investasi, para pengusaha juga perlu untuk memperkuat pondasi perusahaan agar tetap bisa bersaing di era yang kompetitif. Dalam hal ini, para pengusaha perlu menyiapkan upaya yang optimal, salah satunya dengan memaksimalkan potensi para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi [4]. Perusahaan diharapkan untuk mempekerjakan individu yang memiliki keterampilan dimana hal ini dipercaya dapat terus mengeksplorasi diri hingga menjadi individu yang berbakat [5]. Organisasi perlu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar terciptanya perspektif lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga dapat terwujudnya efisiensi dalam melaksanakan tugas sehari-hari dan mencapai hasil yang diharapkan [6].

Karyawan pada sebuah perusahaan memiliki peran yang krusial dalam setiap kegiatan perusahaan karena karyawan menjadi perencana, pelaku, dan penentu pencapaian target perusahaan [7]. Dalam hal ini, bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dapat mengatur strategi, yaitu salah satunya dengan meningkatkan *job satisfaction* (kepuasan kerja) pada karyawan untuk mengurangi hasil kerja yang negatif seperti ketidakhadiran, keterlambatan, serta minat karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya [8].

Kepuasan kerja merupakan aspek yang penting untuk diketahui karena akan mempengaruhi produktivitas, motivasi, dan prestasi kerja pada karyawan [9]. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung melakukan pekerjaannya lebih baik, lebih bertanggung jawab, dan merasa menjadi bagian dari perusahaan [10]. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya yang akan berdampak pada produktivitas kerja karyawan [11]. Diketahui bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan [12], [13]. Dalam hal ini, kepuasan kerja dapat ditunjukkan ketika seseorang dapat menikmati pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa kepuasan karyawan menduduki posisi utama sebagai kebutuhan dalam menciptakan karyawan yang produktif [14], [15].

Salah satu aspek utama yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah *participation in decision making* (Partisipasi dalam Mengambil

Keputusan) yang selanjutnya akan disebut PDM. Hal ini ditunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan lebih besar pada setiap pengambilan keputusan, umumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dimana hal ini bertujuan untuk mencapai keberhasilan kerja [16]. Hal ini juga telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar PDM terhadap kepuasan kerja karyawan [17]. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa PDM karyawan berkorelasi dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan cenderung lebih bersemangat untuk memaksimalkan potensi dan pengetahuannya ketika dilibatkan dalam perencanaan pengambilan keputusan, sehingga tidak lagi mencari peluang kerja lain [18].

Hal yang sama ditunjukkan bahwa keterlibatan diri dalam sebuah keputusan membuat karyawan mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari suatu organisasi [19]. Secara kontras, karyawan yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap yang negatif, seperti tingginya tingkat ketidakhadiran, demotivasi, serta produktivitas yang rendah. Dengan demikian, dapat jelas dilihat bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif pada keberhasilan organisasi secara menyeluruh [16]. Dalam hal ini, karyawan sebagai aset penting perusahaan di mana karyawan merupakan pelaku dan pelaksana bisnis, sehingga perlu terus dilibatkan agar organisasi juga dapat beroperasi dengan maksimal.

Dibalik upaya perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, perlu juga untuk memperhatikan aspek psikologis dari sisi karyawan. tingkat harapan yang tinggi pada karyawan akan menumbuhkan kepuasan kerja [20]. Harapan merupakan aspek psikologis yang dikaitkan dengan kognitif di mana karyawan yang memiliki tingkat harapan yang tinggi cenderung mampu untuk mengembangkan berbagai alternatif rencana dalam menyelesaikan pekerjaan [21]. Sebaliknya, karyawan dengan *harapan* yang rendah cenderung menjauhkan diri dari tantangan perencanaan alternatif kerja. Secara lebih lanjut juga bahwa individu dengan tingkat harapan yang tinggi termotivasi untuk mencapai kesuksesan kerja ketika bekerja dan cenderung lebih rendah mengalami stress [20]. Dalam hal ini, para peneliti menyoroti bahwa hubungan antara PDM dan kepuasan kerja karyawan relatif lebih kompleks daripada korelasi langsung yang biasanya dirasakan [22].

Sebuah studi yang dilakukan dalam konteks Timur mengeksplorasi dampak PDM terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan sebuah perusahaan manufaktur [23]. Penelitian lain yang pada sektor bisnis perbankan dengan subjek yang berlatarbelakang kolektivisme atau *non-western* [24]. Dalam penelitiannya disarankan untuk memperluas cakupan sektor bisnis agar lebih bervariasi dalam jumlah sampel yang lebih besar.

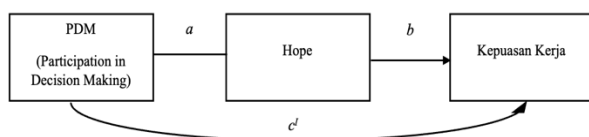
Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa studi terkait partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kepuasan kerja sangat mendapatkan perhatian khusus di negara-negara Barat dan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut pada negara yang menganut budaya kolektifis [16]. Indonesia merupakan budaya kolektifis yang memiliki banyak organisasi yang terdiri dari berbagai sektor bisnis yang mendominasi, antara lain ritel modern, otomotif, asuransi jiwa, dan properti [24].

Ritel modern mengalami perkembangan yang cukup masif tiap tahunnya. Ritel modern memiliki titik berat pada responsivitas pelayanan dari karyawan, sehingga kinerja karyawan perlu diperhatikan. Untuk menjaga kinerja karyawan, tingkat kepuasannya perlu dijaga karena akan memengaruhi kinerja mereka.

Sektor otomotif juga diketahui menjadi salah satu pilar ekonomi di Indonesia dan menjadi sektor andalan terhadap produk domestik bruto. Secara lebih lanjut, perlu memerhatikan hal-hal penting untuk tetap mampu bertahan, salah satunya yaitu unsur kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan karyawan di sektor otomotif tidak terlalu tinggi, sehingga perlu ditinjau kembali. Selanjutnya, pada sektor asuransi jiwa diketahui bahwa karyawan dititikberatkan pada hubungannya dengan pihak eksternal (klien).

Hal ini mengacu pada pelayanan dan efektivitas pekerjaannya sebagai bentuk keluaran dari kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk keberlangsungan pekerjaan dan perusahaan asuransi jiwa. Pada sektor properti, *International Monetary Fund* (IMF) mengatakan bahwa sektor ini terus berkembang secara berlanjut pada dua tahun terakhir (2021 hingga 2022) dan diprediksi akan terus berkembang. Di sisi lain, banyak karyawan yang terus mencari pekerjaan lain karena tidak merasa puas pada pekerjaannya saat ini. Sektor properti menyumbang besar dalam kemajuan perekonomian Indonesia, sehingga mempertahankan karyawan sebagai pelaku kerja sangat penting, yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan

Penelitian ini bermanfaat secara praktis bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia, khususnya pada ke-empat sektor bisnis tersebut agar dapat mengetahui pentingnya peran partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan untuk menciptakan karyawan yang potensial dan memiliki performa kerja yang optimal. Model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

2. Metodologi Penelitian

Penelitian kuantitatif ini menggunakan desain korelasional dengan analisis regresi mediasi dimana terdapat variabel mediasi, yaitu harapan yang menjadi perantara pada hubungan antara PDM dengan Kepuasan Kerja di beberapa sektor industri bisnis di Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang membuktikan hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya [25]. Penelitian ini menggunakan tiga variabel, antara lain PDM sebagai variabel bebas, Kepuasan kerja sebagai variabel terikat, dan Harapan sebagai variabel mediasi.

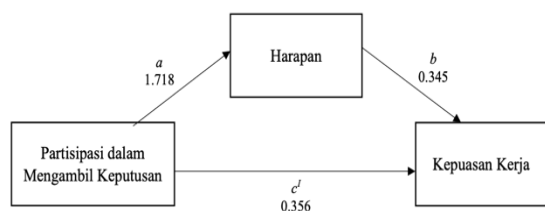
Teknik sampling yang digunakan merupakan *convenience sampling (non-probability)* di mana dalam mendapatkan partisipan dari populasi dilakukan secara acak sebanyak satu kali, sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan. Peneliti menyebarkan kuesioner secara daring, yaitu dengan *link* yang terhubung pada *google form*. *Link* disebarkan pada berbagai *platform* media sosial, antara lain *Instagram*, *Line*, *WhatsApp*, *Telegram*, *LinkedIn*, dan berbagai aplikasi lain.

Populasi penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di empat sektor industri besar di Indonesia; ritel modern, otomotif, asuransi jiwa, dan properti. Total sampel pada penelitian ini 447 pekerja yang terbagi atas 201 (44,9%) pekerja pria dan 246 (55,1%) pekerja wanita. Ditinjau berdasarkan sektor industrinya, sampel terbagi atas 112 (25,1%) pekerja di sektor ritel modern, 108 (24,2%) pekerja di sektor otomotif, 115 (25,6%) pekerja di sektor asuransi jiwa, dan 112 (25,1%) pekerja di sektor properti.

Rentang usia partisipan terbagi menjadi dua kategori, yaitu 289 (64,6%) merupakan generasi millennial dan 158 (35,4%) merupakan generasi Z di mana 193 (43,2%) diantaranya merupakan pegawai yang masih berstatus kontrak dan 254 (56,9%) lainnya merupakan pegawai tetap. Untuk melihat efek antar ketiga variabel, peneliti menggunakan teknik regresi oleh Preacher & Hayes model 4 pada *SPSS ver.25 for Windows*.

3. Hasil dan Pembahasan

Efek PDM dan Harapan terhadap Kepuasan Kerja ditemukan signifikan ($p < 0,005$). Pengaruh PDM pada Harapan memiliki nilai koefisien 1.718 dan Harapan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien .0344 dengan nilai signifikansi 0.000 ($p < 0,005$). Hasil *indirect effect* PDM terhadap Kepuasan Kerja melalui Harapan memiliki nilai koefisien 0.356 dengan signifikansi 0.000 ($p < 0,005$). Dengan ini ditunjukkan bahwa hasil *total effect* antar ketiga variabel dinyatakan signifikan dengan nilai koefisien 0.701 dengan signifikansi $p < 0,005$. Hasil penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Penelitian

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa hipotesis dapat diterima, yaitu *Harapan* dapat memediasi hubungan antara PDM dan Kepuasan Kerja. Berbagai penelitian juga telah mengatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan bagi karyawan maupun pemberi kerja karena hal itu berdampak pada kinerja karyawan [11]. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan dapat meningkatkan harapan karyawan, sehingga dapat berdampak baik pada keseluruhan proses organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang meneliti tentang PDM di mana hasilnya menunjukkan bahwa karyawan akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi jika dilibatkan untuk berpartisipasi dalam keputusan terkait pekerjaan. Karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan kerja dapat dijadikan sebagai investasi internal di mana karyawan cenderung merasa dirinya dianggap berharga karena pendapatnya akan dijadikan pertimbangan oleh organisasi dalam menentukan sebuah pilihan [26]. Selanjutnya, karyawan dengan PDM tinggi cenderung memiliki harapan yang besar, sehingga berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi cenderung loyal pada perusahaan, lebih termotivasi, dan tidak memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain [18].

Sebagai mediator, harapan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan level kepuasannya pada sebuah organisasi. Harapan yang tinggi dapat membuat karyawan memiliki efisiensi dan komitmen dalam bekerja, sehingga karyawan dapat menghasilkan hasil kerja yang sesuai dengan ekspektasi organisasi dengan harapan bahwa hasil kerja yang maksimal dapat berdampak positif juga untuk dirinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan harapan pada karyawan akan menumbuhkan kepuasan kerja [20].

Hal serupa juga diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa harapan memiliki konsekuensi yang penting terhadap karyawan dalam memberikan partisipasi ketika mengambil keputusan. Secara lebih spesifik, karyawan dengan penuh harapan dapat menggunakan aspek psikologisnya untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya pada organisasi secara efektif dan mencapai tujuan kerja dengan antusias.

Harapan yang tinggi mencerminkan penilaian positif dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki harapan tinggi mampu menetapkan tujuan kerja secara jelas, bekerja secara optimis, dan berorientasi pada masa depan [27]. Harapan karyawan diprediksi berdasarkan kesan yang dirasakan terhadap organisasi yang menghargai kontribusinya, yaitu dengan dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi memiliki tingkat harapan yang tinggi. Hal ini disebabkan karena tinggi atau rendahnya harapan karyawan ditentukan oleh kesediaan organisasi dalam melibatkan karyawan untuk memberikan partisipasinya dalam mengambil sebuah keputusan [28]. Hal ini menyebabkan karyawan merasa nyaman dan menjadi bagian dari sebuah organisasinya, sehingga merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Secara lebih lanjut, karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya cenderung memiliki hubungan yang baik dengan rekan satu tim, antar tim, serta manajemen, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan nyaman untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara utuh [8].

Penelitian ini tidak terhindar dari kelemahan penelitian yang dirasakan, diantaranya adalah peneliti dapat menambahkan jumlah sampel penelitian, melibatkan lebih banyak faktor psikologis lain yang dapat mempengaruhi hubungan antar variabel, seperti *self-efficacy* dan mempertimbangkan variabel *work outcomes* lainnya. Selain itu, penelitian ini dilakukan secara kuantitatif, sehingga hasil yang ditemukan tidak secara spesifik. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah subjek dari berbagai sektor industri yang lebih luas serta memerhatikan berbagai variabel lain. Metode penelitian dapat juga dilakukan secara kualitatif dan kombinasi (kualitatif dan kuantitatif), seperti wawancara untuk mendapatkan informasi lebih lanjut dari hasil *survey* yang telah ditemukan dalam penelitian.

Manfaat penelitian ini secara praktis dapat menjadi informasi penting bagi manajemen untuk lebih terbuka dalam memanfaatkan partisipasi dari para karyawan dalam menentukan keputusan. Selanjutnya, bidang sumber daya manusia (SDM) juga dapat mengadakan seminar, pelatihan, dan program pengembangan lain seputar peningkatan harapan karyawan karena diketahui dapat menurunkan tingkat stress, sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Bagi karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, cenderung lebih bahagia dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan karena memiliki tingkat stress yang rendah [20]. Hal ini dapat memaksimalkan peluang yang dimiliki dalam mencapai keberhasilan kerja.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian ini secara konsisten menunjukkan hasil bahwa peran mediasi (Harapan) secara signifikan menjembatani hubungan antara PDM terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, yaitu Partisipasi dalam Mengambil Keputusan dapat dimediasi oleh Harapan dalam mempengaruhi tingkat Kepuasan Kerja karyawan. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki keterlibatan dalam memberikan partisipasinya pada pengambilan keputusan pekerjaan cenderung memiliki harapan yang lebih tinggi, sehingga menunjukkan kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan loyalitas dan motivasinya.

Daftar Rujukan

- [1] Sanjaya, T. B., Rosid, A., & Ardin, G. (2022). Dampak Ekonomi Pandemi Covid-19 terhadap Pelaku Usaha di Indonesia. *Jurnal Anggaran dan Keuangan Negara Indonesia (AKURASI)*, 4(1), 86–109. <https://doi.org/10.33827/akurasi2022.vol4.iss1.art160>.
- [2] Novianti, D. (2022). Contagion Effect Covid-19 Terhadap Pasar Modal Syariah Di Kawasan Asia Pasifik. *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Perbankan Islam*, 7(1), 84–103. <https://doi.org/10.32923/asy.v7i1.2496>.
- [3] Kismono, G., & Rahayu, N. L. (2021). Employer Brand Attractiveness: The Effect of Demographic Variables on Career Goals. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 91–110. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art1>.
- [4] Exiting Extremism: What Binds People to Extremist Groups and How Organizations Help Them Leave. (2021). RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/pta1071-1>.
- [5] Speed, F., & Kulichyova, A. (2021). The role of talent intermediaries in accessing and developing refugee talent pools. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 407–426. <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2021-0023>.
- [6] Agustini, N. K. I., & Dewi, A. A. S. K. (2019). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Produktivitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 7191–7218. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i1.p9>.
- [7] Ourelia, B. J., & Sihotang, F. P. (2022). Penentuan Karyawan Terbaik dengan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting pada Perusahaan Kontraktor. *Jatishi (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 9(3), 2533–2546. <https://doi.org/10.35957/jatishi.v9i3.3037>.
- [8] Nelson, K., & Smith, A. P. (2023). Psychosocial Work Conditions as Determinants of Well-Being in Jamaican Police Officers: The Mediating Role of Perceived Job Stress and Job Satisfaction. <https://doi.org/10.20944/preprints202311.0742.v1>.
- [9] Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masadeh, R. (2019). Factors that Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019(1), 1–23. <https://doi.org/10.5171/2019.354277>.
- [10] Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction And Their Work Performance As Elements Influencing Work Safety. System Safety: *Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18–25. <https://doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>.
- [11] Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i10.189>.
- [12] Tshivhase, T., & Vilakazi, L. (2018). Job Satisfaction: What factors in the Coal Mining Industry will lead to Higher Satisfaction?. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(6), 17–25. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.46.1002>.
- [13] Strenitzerova, M., & Achimsky, K. (2019). Employee Satisfaction And Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11(17), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su11174591>.
- [14] Mohsen, A., & Sharif, O. (2020). Employee Participation in Decision Making and its Effect on Job Satisfaction. *International Journal of Research -Granthaalayah*, 8(7), 415–422. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i7.2020.580>.
- [15] Octavianti, S. (2019). Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Hutan Produksi Lestari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Jurnal Mandiri*. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v3i1.69>.
- [16] Aldaba, A. M. A., Ali, H. M., Alshuhumi, S. R. A., & Paramboor, J. (2021). Influence of Participatory Decision Making on Job Satisfaction: The Moderating Effect of Staff Experience. *IIUM Journal of Educational Studies*, 9(4), 58–76. <https://doi.org/10.31436/ijes.v9i4.357>.
- [17] Wang, H., & Lei, L. (2021). Proactive Personality and Job Satisfaction: Social Support and Hope as Mediators. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01379-2>.
- [18] Behraves, E., Abubakar, A. M., & Tanova, C. (2021). Participation In Decision-making And Work Outcomes: Evidence From A Developing Economy. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 704–723. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0228>.
- [19] Bagheri, J., Mirzaei Daryani, S., Sattari Ardabili, F., Azadi, B., & Ahmadlu, M. (2019). The Effects of Management Skills on Job Satisfaction at Different Organizational Levels in Banks: The Role of Social Support and SelfEfficacy. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(4), 12–21. <https://doi.org/10.33844/Ijol.2020.60484>.
- [20] Sawyer, K. B., & Clair, J. A. (2021). Hope Cultures in Organizations: Tackling the Grand Challenge of Commercial Sex Exploitation. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/00018392211055506>.
- [21] Akhras, C. (2019). Pairing Hope and Job Satisfaction with MENA Business Leaders. *Science Journal of Business and Management*, 7(4), 74–79. <https://doi.org/10.11648/20190704.11>.
- [22] Kumar, S. P., Saha, S., & Anand, A. (2023). A Green Human Resource Management Approach Of Participation In Decision-making And Behavioural Outcomes-a Moderated Mediated Model. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1724–1747. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2954>.
- [23] Tian, X., & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision-making: the more the better?. *International Journal of Manpower*, 40(4), 768–782. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2017-0090>.
- [24] Markplus Inc. Overcoming Client Challenges. (2021). *MarkPlus Inc*, 93–110. https://doi.org/10.1142/9789811221729_0006.

- [25] A Brief Orientation to Research Methods and Statistics for the Social and Behavioral Sciences. (2019). *Advanced Research Methods for the Social and Behavioral Sciences*, 1–18. <https://doi.org/10.1017/9781108349383.001>.
- [26] Westhuizen, M. van der, Greuel, T., & Beukes, J. W. (2018). Are We Hearing The Voices? Africanisation As Part Of Community Development. *HTS: Theological Studies*, 73(3), 1–9. <https://doi.org/10.4102/hts.v73i3.4512>.
- [27] Chernyak-Hai, L., Heller, D., SimanTov-Nachlieli, I., & Weiss-Sidi, M. (2023). Give Them A Fishing Rod, If It Is Not Urgent: The Impact of Help Type on Support for Helpers Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/apl0001155>.
- [28] Hidayat, R., Suriansyah, A., & Noorhapizah, N. (2022). The Effect of Organizational Commitment, Achievement Motivation on Work Effectiveness Through Job Satisfaction of Elementary School Teachers in Lampihong District. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-17>.