

Peran *Job Demand, Emotional Exhaustion, Dan Work Engagement* Dalam Meningkatkan *Job Satisfaction*

Gracia Natalie¹, Lista Meria²

¹Universitas Esa Unggul

² Universitas Esa Unggul

E-mail: gracianatalie31@gmail.com¹ lista.meria@esaunggul.ac.id²

Article History:

Received: 08 April 2026

Revised: 29 Mei 2026

Accepted: 07 Juni 2026

Keywords: *Job Satisfaction, Job Demand, Emotional Exhaustion, Work Engagement, Pegawai Manufaktur.*

Abstract: *Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia guna mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, job satisfaction menjadi faktor krusial karena berpengaruh terhadap loyalitas dan produktivitas pegawai, khususnya di sektor manufaktur yang identik dengan tuntutan kerja tinggi dan rutinitas berulang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh job demand, emotional exhaustion, dan work engagement terhadap job satisfaction pegawai perusahaan manufaktur di Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal korelasional. Sampel penelitian terdiri dari 110 pegawai tetap yang telah bekerja minimal satu tahun, yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa job demand dan emotional exhaustion berpengaruh negatif terhadap work engagement dan job satisfaction, sedangkan work engagement berpengaruh positif terhadap job satisfaction. Penelitian ini mampu memperkuat kerangka teoretis dan praktis dalam pengelolaan SDM yang berkelanjutan, serta menjadi dasar empiris untuk perumusan kebijakan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis antar perusahaan saat ini semakin ketat sehingga mewajibkan seluruh perusahaan untuk memaksimalkan segala sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, termasuk sumber daya manusia (Santa *et al.*, 2018). Hal ini dikarenakan SDM adalah elemen fundamental untuk keberlangsungan bagi setiap kegiatan bisnis (Jamilus, 2024). Salah satu faktor yang mendorong kinerja pegawai agar sistem yang dikelola oleh SDM berjalan dengan baik, yaitu organisasi perlu memperhatikan faktor kepuasan kerja. Organisasi dapat memiliki SDM yang berkualitas dan mampu mengoptimalkan potensi organisasi, dengan pengelolaan SDM yang efektif (Parlina *et al.*, 2023). Organisasi juga berperan penting dalam memberikan sumber daya pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dan juga

memperhatikan keterikatan kerja pegawai dalam pekerjaannya sehingga pegawai merasakan *job satisfaction* yang dapat berdampak pada produktivitas pegawai terhadap organisasi (Gastearena-Balda *et al.*, 2021).

Job satisfaction pada pegawai berperan penting untuk mendorong kinerja yang baik agar pegawai bekerja dengan semangat serta mengurangi perilaku negatif seperti tingkat emosional yang bisa menghambat pekerjaan (Cheung, 2022; Huang *et al.*, 2024; Jing *et al.*, 2023). *Job satisfaction* juga bersifat individual karena setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap pegawai, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Prabowo *et al.*, 2024). Dalam konteks perusahaan manufaktur, aspek pekerjaan identik dengan beban kerja tinggi, target produksi yang ketat, serta rutinitas pekerjaan yang berulang, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai secara signifikan (Amisha, 2022; Morgan *et al.*, 2021). Oleh karena itu, memahami dan mengelola *job satisfaction* di lingkungan manufaktur menjadi krusial untuk menjaga produktivitas dan menciptakan iklim kerja yang sehat dan berkelanjutan (Juchnowicz & Kinowska, 2025; Loo *et al.*, 2024). Ketika pegawai merasa puas terhadap segala tuntutan pekerjaannya, maka pegawai akan lebih loyal terhadap organisasi, namun jika tidak puas, hal sebaliknya akan terjadi (Anggraeni *et al.*, 2024; Rai & Chawla, 2022).

Faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *job satisfaction* salah satunya adalah *engaged* atau tidaknya pegawai terhadap pekerjaannya. *Work engagement* yang dicirikan dengan dedikasi dan semangat kerja tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi mendorong mekanisme pembentukan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak terhadap produktivitas (Ferreira *et al.*, 2020). *Work engagement* membuat pegawai tetap terikat dalam pekerjaan, merasa pekerjaan merupakan bagian dari dirinya sehingga mempengaruhi persepsi pegawai terhadap *job satisfaction* (Rosdaniati & Muafi, 2021). Pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi maka akan mempengaruhi mental mereka dan cenderung lebih memiliki dedikasi, energi yang besar, dan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan. Hal tersebut memiliki korelasi atau pengaruh terhadap tingkat *job satisfaction* mereka, serta dianggap lebih produktif dan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan (Bakker *et al.*, 2012; Li *et al.*, 2024).

Job satisfaction dan *work engagement* merupakan konsekuensi dari persepsi pegawai terhadap *job demand* (tuntutan pekerjaan) yang menjadi tanggung jawab mereka. Pegawai yang menghadapi banyak tuntutan pekerjaan tanpa sumber daya yang memadai untuk mengatasinya akan mempengaruhi *engagement* dan kepuasan mereka secara keseluruhan (Husain *et al.*, 2023). Pegawai dengan jumlah *job demand* yang tinggi cenderung lebih mudah lelah sehingga akan berpotensi kecemasan berlebih hingga depresi yang dapat berdampak menurunkan tingkat *job satisfaction* mereka (Claes *et al.*, 2023).

Work engagement pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat *job demand* dan *emotional exhaustion*. *Job demand* yang berlebihan sering kali mengarah pada tingkat kelelahan emosional (Mujiasih *et al.*, 2015; Ramli, 2019). *Emotional exhaustion* yang timbul akan sangat berdampak pada hasil pekerjaan (Garmendia *et al.*, 2023). Pegawai yang mengalami kelelahan emosional cenderung kurang terlibat dalam pekerjaan mereka, menunjukkan tingkat antusiasme yang lebih rendah, dan memiliki komitmen yang berkurang terhadap organisasi. Tinggi rendahnya *work engagement* akan sangat berpengaruh terhadap *job demand* yang dimana pegawai sering kali akan merasakan *emotional exhaustion* (Skaalvik, 2020). *Engagement* pegawai yang rendah dapat mengakibatkan berkurangnya inisiatif, kreativitas, dan kontribusi positif terhadap lingkungan kerja, serta menurunkan kepuasan kerja.

Peneliti terdahulu yang menyatakan *job demand* yang tinggi dapat menurunkan *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2017; Inoue *et al.*, 2023; Naqshbandi *et al.*, 2024) Kemudian terdapat pula studi yang membuktikan bahwa *emotional exhaustion* berdampak negatif dalam membentuk *work engagement* yang kuat (Bi & Ye, 2021; Bourgoin *et al.*, 2024; Hameed *et al.*, 2024). Selanjutnya, penelitian terdahulu menemukan *job demand* berdampak dalam penurunan *job satisfaction* (Izdad, 2024; Skaalvik, 2020; Solomon *et al.*, 2022), pengaruh negatif *emotional exhaustion* terhadap *job satisfaction* (Lee & Han, 2020; Parray *et al.*, 2023; Werang *et al.*, 2024) dan pengaruh positif antara *work engagement* terhadap *job satisfaction* (Fute *et al.*, 2022; Rai & Maheshwari, 2021; Wang *et al.*, 2024).

Berdasarkan studi yang telah diungkapkan sebelumnya, dimana hubungan variabel-variabel tersebut diuji secara sendiri-sendiri/parsial, maka penelitian ini mencoba menganalisis pengaruh *job demand*, *emotional exhaustion* dan *work engagement* dalam memprediksi *job satisfaction* pegawai di dalam satu model penelitian. Konteks penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rai & Chawla (2022) dimana studi ini berfokus pada pegawai Perusahaan Manufaktur di Tangerang, Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan membuktikan dan menganalisis apakah terdapat pengaruh *job demand*, *emotional exhaustion* dan *work engagement* terhadap *job satisfaction* pada pegawai. Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan wawasan dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi dan dapat memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh manajemen dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

LANDASAN TEORI

Job Demand

Job demand adalah tuntutan pekerjaan yang merujuk pada aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan upaya dan energi, seperti beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, tuntutan emosional, atau tuntutan fisik yang berlebihan, jika tuntutan ini berlanjut atau tidak diimbangi dengan sumber daya yang cukup, hal tersebut dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan kesejahteraan pekerja (Bakker *et al.*, 1988; Bakker & Demerouti, 2007). *Job demand* merupakan tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan terhadap pekerja, *job demand* umumnya bisa mengakibatkan stres kerja dan dapat berpengaruh signifikan bagi kinerja seseorang (Mäkikangas *et al.*, 2021). *Job demand* mengacu pada tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan dan harapan atau tugas yang diperlukan seorang karyawan, ini dapat mencakup faktor-faktor seperti tenggat waktu, beban kerja, dan tekanan emosional (Atiku & Van, 2024). *Job demand* adalah aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang memerlukan upaya fisik atau psikologis yang berkelanjutan dan berhubungan dengan perubahan fisik atau psikologis, dan menyebabkan ketegangan (Demerouti *et al.*, 2001; Hlado & Harvankova, 2024). Dengan demikian, saya simpulkan *job demand* adalah tuntutan pekerjaan yang menuntut upaya fisik, mental, atau emosional secara berkelanjutan, seperti beban kerja dan tekanan waktu, yang jika tidak diimbangi dapat menyebabkan stres dan kelelahan.

Emotional Exhaustion

Emotional exhaustion sebagai perasaan kehabisan energi emosional akibat *job demand* yang tinggi, yang sering kali disertai dengan penurunan kinerja dan kesejahteraan (Bakker *et al.*, 2014). *Emotional exhaustion* didefinisikan sebagai hilangnya kapasitas emosional untuk berinteraksi dengan orang lain atau untuk menangani *job demand* secara efektif yang menyatakan bahwa ini adalah hasil dari stres yang berkepanjangan dan perasaan kelelahan emosional yang datang setelah individu menghadapi tantangan tanpa cukup dukungan atau sumber daya (Naveed, 2024).

Emotional exhaustion biasanya terjadi ketika pekerja merasa tidak mampu lagi memenuhi tuntutan emosional pekerjaan mereka, sehingga mengurangi keterikatan mereka dan meningkatkan kelelahan psikologis (Akca & Kucukoglu, 2020). Definisi lain tentang *emotional exhaustion* adalah respon psikologis terhadap stres yang berkepanjangan di tempat kerja, yang dapat menyebabkan pekerja merasa terkuras emosional, hal ini berhubungan erat dengan pengalaman pekerja dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang tidak terkelola, seperti beban kerja yang tinggi atau konflik interpersonal (Yu, 2024). Dengan demikian, saya simpulkan *emotional exhaustion* adalah kondisi kelelahan emosional akibat stres kerja yang berkepanjangan, dimana pegawai akan merasa kehabisan energi untuk menghadapi tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya dapat menurunkan keterlibatan, kinerja, dan kesejahteraan.

Work Engagement

Work engagement merupakan tingkat keterikatan penuh dalam pekerjaan yang meliputi energi tinggi, antusiasme, dan rasa pencapaian dalam pekerjaan, dimana tingkat keterikatan pekerjaan semakin tinggi maka dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien dan merasa lebih puas dalam pekerjaan mereka, serta berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Kahn, 1990; Kumareswaran, 2023; Naqshbandi *et al.*, 2024). *Work engagement* merupakan keadaan psikologis yang melibatkan keterikatan dalam pekerjaan yang mencakup antusiasme, energi, dan komitmen untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja (Othman *et al.*, 2021; Ridho, 2023). *Work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang dapat diukur menggunakan kriteria vigor, dedikasi, dan penyerapan (Fatima *et al.*, 2020; Meria *et al.*, 2022). Vigor merujuk pada tingkat energi, ketahanan mental, dan ketekunan, dedikasi yaitu keadaan mental dan emosional yang terkait dengan merasakan arti penting, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan, kemudian penyerapan merujuk pada keadaan di mana seseorang benar-benar fokus pada pekerjaannya (Mahmoud *et al.*, 2021; Meria *et al.*, 2022). Selain itu, *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan dimana pegawai merasa termotivasi dan bersemangat atas pekerjaan serta terlibat menunjukkan rasa antusiasme yang tinggi, merasa diberdayakan, dan memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka (Bakker & Bal, 2022). Dengan demikian, saya simpulkan *work engagement* adalah kondisi psikologis positif saat pegawai merasa berenergi, antusias, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, yang ditandai dengan vigor, dedikasi, dan penyerapan, serta mendorong kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi.

Job Satisfaction

Job satisfaction adalah perilaku organisasi yang mencerminkan kebahagiaan terkait pekerjaan, yang meliputi kepuasan dan kedamaian, serta berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Li *et al.*, 2024; Marie & Avoseh, 1959). *Job satisfaction* merupakan salah satu faktor terpenting dalam pengembangan SDM yang mengarah pada efisiensi organisasi yang lebih besar (Indrayani *et al.*, 2024). *Job satisfaction* adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti konten pekerjaan, penghargaan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Paudel *et al.*, 2024). Selain itu, terdapat enam dimensi *job satisfaction*, yang mencakup gaji, sifat pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, interaksi dengan atasan, prospek promosi, dan lingkungan kerja secara keseluruhan, serta berbagai faktor turut berkontribusi pada kepuasan kerja, termasuk gaji dan imbalan, lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasan, serta peluang untuk pengembangan karir (Meria *et al.*, 2022; Sugandi, 2020). Dengan demikian, saya simpulkan *job satisfaction* adalah perasaan puas dan bahagia terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan imbalan, yang memengaruhi kinerja, motivasi, dan kesejahteraan pegawai secara keseluruhan.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan *job demand* terhadap *work engagement*

Job demand yang tinggi seringkali dapat memengaruhi tingkat *work engagement* dalam pekerjaann pegawai. Hal ini menunjukkan *job demand* yang terlalu berat akan membuat *work engagement* rendah. Tuntutan ini bisa berupa tekanan waktu, beban kerja yang berat, atau tuntutan kinerja yang tinggi, dimana akan sangat menurunkan *work engagement* pada seorang pegawai. *Job demand* memiliki pengaruh dengan arah negatif terhadap *work engagement*. Ketika *job demand* meningkat maka *work engagement* akan menurun. Selain itu dari beberapa penelitian sebelumnya, *job demand* berpengaruh negatif terhadap *work engagement* (Juliana *et al.*, 2021; Nurendra, 2018; Nurjanah, 2021). Dalam rangka meningkatkan *work engagement*, perusahaan perlu menurunkan tuntutan kerja yang tinggi melebihi kapasitas pekerja. Seorang pegawai yang sangat terikat dalam pekerjaan mereka dan mempunyai kesadaran tinggi, akan melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Dengan demikian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Job demand* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*

Hubungan *emotional exhaustion* terhadap *work engagement*

Ketika seorang pegawai mengalami *emotional exhaustion*, mereka merasa kelelahan dan terkuras secara emosional. Hal ini membuat mereka lebih sulit untuk merasa terhubung dengan pekerjaan mereka atau merasa antusias untuk bekerja. *Emotional exhaustion* cenderung mengurangi energi dan motivasi, yang merupakan dua komponen penting dari *work engagement*. Pegawai yang lelah secara emosional cenderung kurang fokus, lebih mudah merasa cemas atau frustrasi, dan mungkin merasa pekerjaan mereka tidak lagi berarti. Mereka juga mungkin merasa kurang memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan yang ada, yang menyebabkan penurunan keterikatan terhadap pekerjaan. (Wei *et al.*, 2024) mengatakan bahwa ledakan emosional akan memicu *work engagement* yang lebih tinggi, maka profesional kesehatan harus ada di lingkungan kerja. Selain itu dari beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *work engagement* (Esbaty & Korunka, 2021; Kuok *et al.*, 2022; Wei *et al.*, 2024). Dengan demikian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*

Hubungan *job demand* terhadap *job satisfaction*

Job demand yang sering terjadi pada suatu perusahaan akan menyebabkan dinamika atau timbulnya perasaan psikologis seperti kelelahan sampai stres. Sehingga dapat memicu terjadinya pengurangan kinerja yang diberikan pada setiap pegawai terhadap kerjanya. Tuntutan tugas, tekanan emosional dan pemikiran yang berlebihan akan menimbulkan ketidakpuasan (Nugraha & Banani, 2019). *Job demand* yang tinggi juga menjadikan pegawai merasa khawatir terhadap semua pekerjaan yang dikerjakan, seperti hasil. Setiap hasil pekerjaan yang diberikan oleh pegawai untuk perusahaan menjadi kurang maksimal. Sehingga timbulnya rasa ketidakpuasan dalam kerja. Schaufeli & Bakker (2004) mengatakan meskipun tidak selalu *job demand* dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi bisa berubah menjadi stressor pekerjaan ketika memenuhi *demand* mereka dimana membutuhkan usaha tinggi dan karena terkait dengan biaya tinggi dimana menimbulkan tanggapan negatif seperti depresi, kecemasan, atau *burnout* (Bakker *et al.*, 2004). Dengan kata lain *job demand* negatif dalam mempengaruhi *job satisfaction* atau tingginya *job demand* akan meningkatkan ketidakpuasan. Selain itu dari beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *job demand* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* (Izdad, 2024; Karanika *et al.*, 2017; Solomon *et al.*, 2022). Dengan demikian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Job demand* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*

Hubungan *emotional exhaustion* terhadap *job satisfaction*

Emotional exhaustion yang terjadi pada pegawai dapat sangat berpengaruh terhadap hasil pekerjaan. Pegawai yang merasa lelah memicu timbulnya ledakan emosi yang dapat mengakibatkan penurunan semangat kerja serta kehabisan energi atau tertekan, mereka cenderung mengalami rendahnya tingkat komitmen serta rasa puas terhadap pekerjaan mereka. *Job satisfaction* akan sangat menurun jika hal tersebut terjadi. Ketika *job satisfaction* pada pegawai menurun dalam sebuah perusahaan, beberapa dampak negatif akan terjadi. Salah satunya yaitu, produktivitas pegawai akan menurun karena mereka merasakan kelelahan, penuh tekanan, serta kurangnya motivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Selain itu, ketika seorang pegawai mengalami *emotional exhaustion*, mereka cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa pekerjaan tersebut memberikan lebih banyak tekanan daripada kepuasan (Irene *et al.*, 2020). Hal ini dapat mengurangi kualitas hasil kerja dan memperlambat tujuan perusahaan. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction* (Allam *et al.*, 2023; Amissah *et al.*, 2022; Lee & Han, 2020). Dengan demikian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*

Hubungan *work engagement* terhadap *job satisfaction*

Pegawai yang merasa terikat penuh dalam pekerjaannya cenderung membalasnya dengan sikap dan perilaku positif, seperti *job satisfaction* yang tinggi. Pegawai yang merasa bersemangat dan berdedikasi dalam pekerjaannya cenderung melihatnya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan memuaskan. (Harfizar, 2023) mengatakan bahwa *work engagement* dapat berpengaruh positif pada *job satisfaction*. Pengaruh positif menunjukkan adanya hubungan searah antara *work engagement* dan *job satisfaction* (Mascarenhas *et al.*, 2022). *Work engagement* yang tinggi, pada gilirannya dikaitkan dengan peningkatan *job satisfaction* yang berarti, dengan korelasi langsung dan positif antara *work engagement* dan *job satisfaction* (Chan *et al.*, 2020; Husain *et al.*, 2023). Ketika karyawan merasa terikat dalam pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan antusiasme yang tinggi, fokus, dan komitmen terhadap tugas mereka (Rai & Maheshwari, 2021). Hal ini dapat meningkatkan produktivitas mereka, karena mereka merasa lebih terikat dengan pekerjaan mereka. Pegawai yang mengalami keterikatan dalam pekerjaan juga lebih mungkin merasa puas karena mereka mempercayai tugas mempunyai arti dan nilai. Mereka berpikir bahwa upaya yang mereka investasikan dalam pekerjaan mereka diakui dan dihargai. Selain itu dari beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Bayona *et al.*, 2020; Fute *et al.*, 2022; Meria *et al.*, 2022; Rosdaniati & Muafi, 2021; Wang *et al.*, 2024). Dengan demikian, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deduktif-kuantitatif dengan pendekatan korelasi-kausal. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu *job demand* dan *emotional exhaustion* serta dua variabel terikat yaitu *work engagement* dan *job satisfaction*. Pengukuran variabel *job demand* terdiri dari 11 pernyataan yang diadopsi dari Barnard (2023). Selanjutnya untuk variabel *emotional exhaustion* terdiri dari 5 pernyataan yang diadopsi dari Lu *et al.*, (2024). Kemudian variabel *work engagement* terdiri dari 9 pernyataan yang diadopsi dari Ferreira *et al.*, (2020). Serta variabel *job satisfaction* yang terdiri dari 5 pernyataan yang diadopsi dari Jayaraman *et al.*, (2023). Total pengukuran yang akan digunakan berjumlah 30 pernyataan.

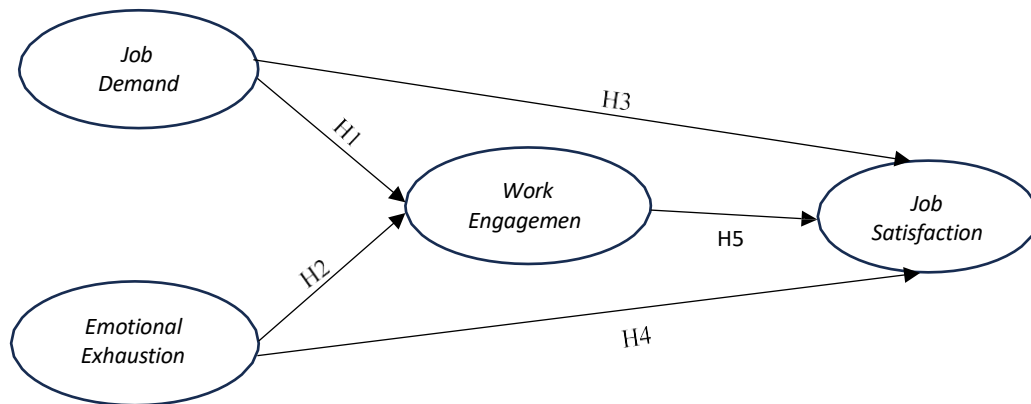
Populasi pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Perusahaan Manufaktur di

Tangerang. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria responden terpilih adalah yang tergolong dalam pegawai tetap yang sudah mengalami masa kerja selama minimal 1 tahun. Jumlah minimal sampel yang digunakan mengikuti *rule of thumb* (2019) adalah 10 dikali jumlah indikator terbanyak dalam variabel penelitian, dalam hal ini jumlah indikator kuesioner terbanyak adalah variabel *job demand* yaitu 11 indikator, maka jumlah sampel minimal adalah 10 dikali 11 yaitu 110 responden (Hair *et al.*, 2019).

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *primer* yang diperoleh dari survei *online* yang memanfaatkan *google form*. Tautan kuesioner kemudian disebar ke target responden menggunakan link yang dikirimkan melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai bulan Februari 2025. Seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang sama dengan skor 1-5, yaitu skor 1 dimaknai sangat tidak setuju (STS) hingga skor 5 diartikan sangat setuju (SS).

Confirmatory Factor Analysis (CFA) dilakukan untuk menguji kualitas indikator yang digunakan dengan menggunakan data *pretest* 30 responden. Kemudian data yang diperoleh dianalisa dengan indikator dikatakan akurat dan dapat dipercaya jika nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO) dan *Measures of Sumpling Adequacy* (MSA) *Anti- image Correlation* $\geq 0,50$, indikator mengelompok hanya kedalam 1 komponen (Hair *et al.*, 2019). Kemudian, indikator dikatakan konsisten jika nilai *Cronbach's Alpha* (CA) $\geq 0,60$ (Hair *et al.*, 2019). Hasil pengujian dengan *software statistical package for the social sciences* (SPSS) menunjukkan hasil signifikan, yaitu dimana seluruh variabel memenuhi kriteria pengukuran.

Penelitian ini diolah dengan *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS-SEM). Kemudian dalam pengolahan serta analisis data penelitian menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4*, untuk mengevaluasi masing-masing *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan untuk menguji validitas konvergen dengan melihat nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE), dikatakan valid jika nilai *outer loading* $> 0,7$ dan AVE $> 0,5$. Uji validitas diskriminan dengan melihat nilai *Fornel Larcker* dan *HTMT*. Uji reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* dimana dikatakan reliabel jika nilai $> 0,7$ (Hair *et al.*, 2019). Uji *Inner model* untuk mengetahui *R square*, *Path Coeficient*, nilai *Stone Geisser Value* ($Q\text{-Square}/Q^2$) dan *Model Fit*. Uji Hipotesis diterima atau tidak diterima dilakukan dengan meninjau nilai *T-value* dimana harus lebih besar dari 1,65 (*one-tailed*) dan nilai *P-value* harus lebih kecil dari 0,5 (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan kerangka hipotesis di atas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Responden

Berdasarkan pelaksanaan survei *online* berbentuk kuesioner dilakukan melalui *platform Google Form*, berhasil mengumpulkan sebanyak 110 responden yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Dalam kelompok responden ini, merupakan pegawai staf pada perusahaan manufaktur yang bekerja dengan masa kerja minimal 1 tahun di wilayah Tangerang. Sebanyak 59,1% diantaranya adalah perempuan, sementara 40,9% sisanya merupakan laki-laki. Sebanyak 59,8% dari responden memiliki rentang usia antara 18-26 tahun, dengan mayoritas dari mereka 54,3% memiliki status lama bekerja 1-2 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 57,3%.

Pengukuran *outer model*

Outer model atau pengukuran model yang bermaksud untuk menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Rangkaian uji dalam model pengukuran atau *outer model* adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas & Reliabilitas

Tabel 1. Hasil *Outer Valid Kovergen*

	EE	JD	JS	WE
EE1	0.813			
EE2	0.756			
EE3	0.816			
EE4	0.737			
EE5	0.830			
JD10		0.710		
JD11		0.781		
JD1		0.792		
JD2		0.738		
JD3		0.709		
JD4		0.743		
JD5		0.788		
JD6		0.815		
JD7		0.758		
JD8		0.780		
JD9		0.759		
JS1			0.872	
JS2			0.791	
JS3			0.813	
JS4			0.764	
JS5			0.842	
WE1				0.732
WE2				0.753
WE3				0.719
WE4				0.792
WE5				0.762
WE6				0.770
WE7				0.737

WE8				0.760
WE9				0.708

Hasil uji validitas yang dilakukan melalui uji *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan. Validitas indikator dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang seluruhnya berada di atas 0,6. Dengan demikian, semua indikator dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	EE	JD	JS	WE
EE	0,791			
JD	0,678	0,762		
JS	-0,748	-0,694	0,817	
WE	-0,709	-0,661	0,746	0,748

Hasil uji validitas melalui pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini mampu dibedakan secara jelas dengan variabel lainnya. Hal ini terlihat dari nilai kriteria *Fornell-Larcker* yang seluruhnya memenuhi standar yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
JD <-> EE	0,760
JS <-> EE	0,869
JS <-> JD	0,764
WE <-> EE	0,805
WE <-> JD	0,717
WE <-> JS	0,835

Hasil uji validitas diskriminan menggunakan uji HTMT menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai HTMT di bawah 0,90. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing variabel dapat dibedakan dengan baik satu sama lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
EE	0,850	0,851	0,893	0,626
JD	0,928	0,930	0,938	0,580
JS	0,875	0,877	0,909	0,668

WE	0,902	0,903	0,920	0,560
----	-------	-------	-------	-------

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *job demand*, *emotional exhaustion*, *work engagement*, dan *job satisfaction* berada di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dinyatakan valid karena mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Kemudian, pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 dan *Composite Reliability* di atas 0,7. Dengan demikian, seluruh indikator penelitian dapat dinyatakan reliabel serta layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Pengukuran Inner Model

Pengujian *inner model* ditujukan untuk melihat kecocokan model dan mengukur pengaruh langsung maupun tidak langsung. Kemudian agar mendapatkan hasil analisis *inner model*, maka model penelitian perlu dilakukan *bootstrapping*.

Uji Multikolinier (VIF)

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinier

	VIF
EE -> JS	2.382
EE -> WE	1.849
JD -> JS	2.105
JD -> WE	1.849
WE -> JS	2.290

Hasil uji *multikolinie* dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap indikator. Suatu konstruk dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas apabila nilai VIF < 5, sehingga tidak terjadi korelasi tinggi antar variabel independen. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai VIF di bawah 5, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinieritas.

Uji Direct Effect

Tabel 6. Hasil Uji Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EE -> JS	-0,344	-0,333	0,131	2,620	0,004
EE -> WE	-0,483	-0,472	0,108	4,465	0,000
JD -> JS	-0,229	-0,234	0,095	2,424	0,008
JD -> WE	-0,334	-0,340	0,105	3,190	0,001
WE -> JS	0,351	0,355	0,104	3,362	0,000

Hasil uji *direct effect* menunjukkan bahwa nilai *Original Sample* (O) merepresentasikan arah serta besarnya pengaruh antar variabel, sedangkan *Sample Mean* (M) digunakan sebagai rata-rata estimasi dari hasil *bootstrapping*. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila

memiliki $T\text{-Value} > 1,65$ atau $P\text{-Value} < 0,05$, dengan nilai *Standard Deviation* (STDEV) menunjukkan tingkat penyebaran data dari estimasi koefisien yang diperoleh. Dengan demikian, apabila nilai O bernilai positif maka pengaruh antar variabel bersifat searah, sedangkan jika bernilai negatif maka pengaruhnya berlawanan arah, dan hanya hubungan yang memenuhi kriteria signifikansi tersebut yang dapat disimpulkan signifikan.

F-Square

Tabel 7. Nilai *F-Square Inner Model*

	<i>f-square</i>
EE -> JS	0.155
EE -> WE	0.288
JD -> JS	0.078
JD -> WE	0.138
WE -> JS	0.167

Hasil uji *F-square* digunakan untuk melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel laten independen terhadap variabel dependen. Maka, hasil pengujian *f-square* menunjukkan bahwa nilai f^2 variabel *job demand* terhadap *job satisfaction* sebesar 0,078, yang berarti memiliki pengaruh sedang. Sementara itu, nilai f^2 *emotional exhaustion* terhadap *work engagement* sebesar 0,288, sehingga dapat diinterpretasikan memiliki pengaruh besar. Dengan demikian, semakin tinggi nilai *f-square* yang diperoleh, maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian ini.

R-Square

Tabel 8. Nilai *R-Square Inner Model*

	<i>R-square adjusted</i>
JS	0,672
WE	0,558

Hasil uji *R-Square* membuktikan seberapa besar variabel endogen dipengaruhi oleh variabel eksogen. Maka hasil perhitungan nilai *R-Square* variabel *work engagement* sebesar 0.558 dipengaruhi oleh *job demand*, *emotional exhaustion*. Selanjutnya pada variabel *job satisfaction* sebesar 0.672 yang artinya variabel dipengaruhi oleh *job demand*, *emotional exhaustion*, dan *work engagement*.

Q-Square

Tabel 9. Nilai *Q-Square Inner Model*

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
JS	0,439
WE	0,297

Hasil uji *Q-Square* menunjukkan adanya relevansi model yang baik, selain itu untuk menilai kemampuan model dan parameter dalam memprediksi data observasi. Dengan nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol), maka dalam model dijelaskan *work engagement* sebesar 0,297 dan *job satisfaction* sebesar 0,439 dikarenakan penelitian ini memiliki korelasi prediktif yang relevan.

Sehingga, diketahui bahwa dampak relatif model struktural terhadap pengukuran variabel dependen yaitu moderat atau sedang.

Uji *Model Fit*

Tabel 10. Hasil Uji *Model Fit*

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimate d model</i>
SRMR	0,072	0,072
d_ ULS	2,378	2,378
d_ G	1,172	1,172
Chi-square	1019,455	1019,455
NFI	0,725	0,725

Hasil uji *model fit* dilakukan untuk menilai sejauh mana model penelitian sesuai dengan data yang dianalisis. Kriteria penilaian dapat dilihat dari nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) yang harus $< 0,10$ agar model dikatakan fit, serta nilai NFI (*Normed Fit Index*) yang mendekati angka 1 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik. Berdasarkan hasil pengujian, model penelitian ini memenuhi kriteria tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa *model fit* dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

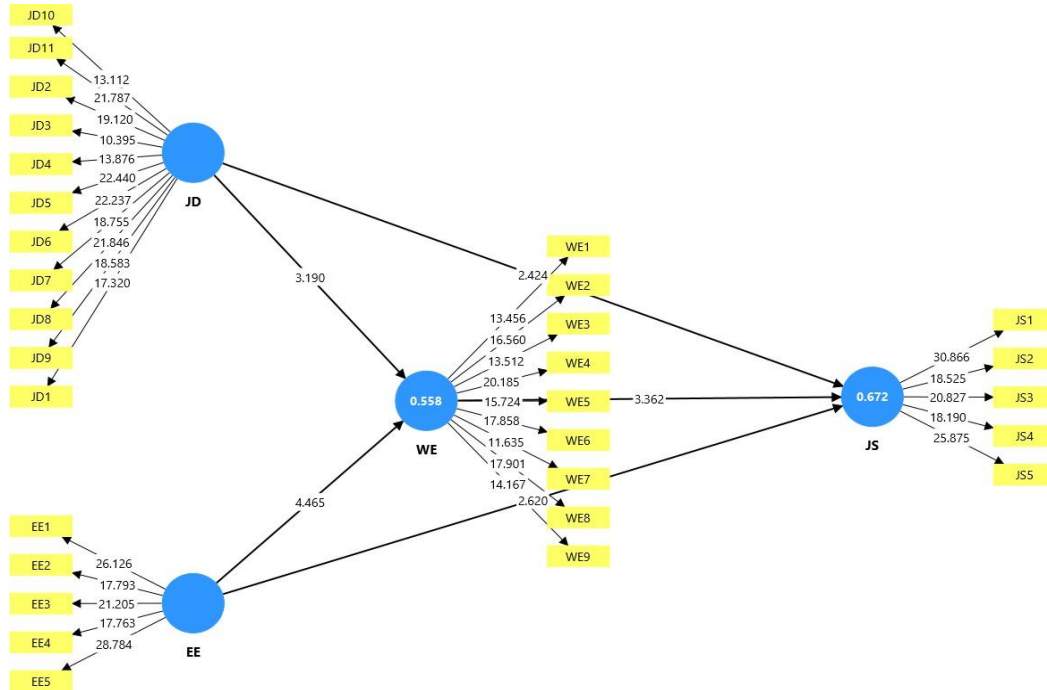
PLS-Predict

Tabel 11. Hasil Uji *PLS-Predict*

	<i>Q²predict</i>	<i>RMSE</i>	<i>MAE</i>
JS	0.615	0.639	0.435
WE	0.538	0.708	0.493

Hasil uji *PLS-Predict* menunjukkan bahwa seluruh konstruk endogen memiliki nilai *Q²predict* lebih besar dari nol, pada variabel *job satisfaction* sebesar 0,615, yang mengindikasikan adanya relevansi prediktif dengan kategori moderat. Selain itu, nilai RMSE dan MAE dari model PLS lebih rendah dibandingkan *model benchmark* (LM), sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki akurasi prediksi yang lebih baik. Dengan demikian, model ini tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga memiliki kemampuan prediktif yang memadai untuk memproyeksikan hasil pada data baru.

Model penelitian disajikan dalam bentuk tabel berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis sebagai berikut:



Gambar 2. Path Diagram T-Value

Berdasarkan gambar 2 hasil pengujian hipotesis tersaji di dalam tabel berikut:

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original sample (O)	T-Statistics (>1.65)	P Values (<0.05)	Kesimpulan
H1	<i>Job demand</i> berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i>	-0.344	3,190	0,001	Diterima
H2	<i>Emotional exhaustion</i> berpengaruh negatif terhadap <i>work engagement</i>	-0.483	4,465	0,000	Diterima
H3	<i>Job demand</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job satisfaction</i>	-0.229	2,424	0,008	Diterima

H4	<i>Emotional exhaustion</i> berpengaruh negatif terhadap <i>job satisfaction</i>	-0.334	2,620	0,004	Diterima
H5	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0.351	3,362	0,000	Diterima

Berdasarkan tabel diatas terkait hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*, dengan T-value sebesar 3,190 diatas 1,65, sedangkan P-value sebesar 0,004 dibawah 0,05 yang dapat diartikan data mendukung hipotesis. Hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*, dengan T-value sebesar 4,465 diatas 1,65, sedangkan P-value sebesar 0,000 dibawah 0,05 yang dapat diartikan data mendukung hipotesis. Hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa *Job demand* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, dengan T- value sebesar 2,424 dibawah 1,65, sedangkan P-value sebesar 0,008 dibawah 0,05 yang dapat diartikan data mendukung hipotesis. Hipotesis 4 (H4) menunjukkan bahwa *Emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, dengan T-value sebesar 2,620 diatas 1,65, sedangkan P-value sebesar 0,001 dibawah 0,05 yang dapat diartikan data mendukung hipotesis. Hipotesis 5 (H5) menunjukkan bahwa *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, dengan T-value sebesar 3,362 diatas 1,65, sedangkan P-value sebesar 0,000 dibawah 0,05 yang dapat diartikan data mendukung hipotesis.

DISKUSI

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian mendukung hipotesis tersebut, dimana semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai, semakin rendah tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini menjadi perhatian khusus di dunia kerja saat ini, terutama pada sektor industri manufaktur, yang dikenal dengan lingkungan kerja yang padat, target yang ketat, serta tekanan waktu yang tinggi. *Job demand* menjadikan pegawai merasa khawatir terhadap semua pekerjaan yang dikerjakan, seperti hasil. Setiap hasil pekerjaan yang diberikan oleh pegawai untuk perusahaan menjadi kurang maksimal. Sehingga timbulnya rasa ketidak kepuasan dalam kerja. Hal ini mengurangi rasa memiliki terhadap pekerjaan dan menurunkan semangat kerja, sehingga tingkat *work engagement* menjadi rendah. Kurangnya ruang untuk beristirahat atau mengekspresikan ide juga dapat memperburuk keadaan. Selain itu, *work engagement* yang rendah dapat memicu efek berantai dalam tim atau departemen. Ketika beberapa pegawai tidak lagi menunjukkan antusiasme dalam bekerja, hal ini dapat memengaruhi dinamika kerja kelompok, menurunkan semangat kerja kolektif, serta memperbesar kemungkinan konflik atau keluhan di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan manufaktur untuk tidak hanya mengejar *output* produksi, tetapi juga memperhatikan *job demand* yang ditanggung oleh pegawainya. Pegawai juga perlu proaktif dalam mengatur prioritas kerja, beristirahat secara

berkala, serta terbuka dalam menyampaikan kendala kepada atasan. Sementara itu, perusahaan dapat mendukung melalui program evaluasi beban kerja rutin, rotasi tugas untuk mengurangi kejenuhan, serta menyediakan forum diskusi dan layanan konseling kerja guna membantu pegawai mengelola tekanan. Dengan langkah tersebut, diharapkan tingkat keterlibatan kerja dapat tetap terjaga meskipun dalam lingkungan yang penuh tantangan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis tersebut, dimana semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin rendah tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, kondisi ini menjadi sangat relevan mengingat beban kerja fisik yang tinggi, tekanan target produksi yang ketat, serta jam kerja yang panjang dapat memicu kelelahan secara emosional. Pegawai manufaktur sering kali menghadapi rutinitas yang monoton, kurangnya kontrol atas tugas, serta minimnya dukungan sosial dari atasan atau rekan kerja, yang kemudian memicu *emotional exhaustion*. Ketika pegawai merasa kelelahan secara emosional, mereka cenderung kehilangan semangat, antusiasme, serta rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, sehingga *work engagement* pun menurun. Akibatnya, produktivitas menurun, kualitas kerja tidak optimal, dan pegawai menjadi kurang proaktif dalam menyelesaikan tugas maupun berinovasi. Hal ini menegaskan pentingnya perusahaan manufaktur untuk membangun sistem kerja yang tidak hanya fokus pada efisiensi, tetapi juga memperhatikan aspek kesejahteraan psikologis pegawainya, seperti pemberian waktu istirahat yang cukup, rotasi tugas, dan akses terhadap dukungan psikologis di tempat kerja. Pegawai juga diharapkan mampu mengenali tanda-tanda kelelahan diri sendiri, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan istirahat, serta saling mendukung dengan rekan kerja agar tercipta lingkungan kerja yang sehat. Sementara itu, perusahaan dapat menjalankan program seperti sesi konseling rutin dengan psikolog, pelatihan manajemen stres, serta kegiatan relaksasi bersama seperti olahraga ringan, sharing session, atau mindfulness session untuk membantu meredakan kelelahan emosional dan menjaga semangat kerja pegawai.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis tersebut, dimana semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang diterima oleh pegawai, maka semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Dalam dunia kerja manufaktur, hal ini sangat terlihat karena pegawai sering kali harus bekerja dengan target yang ketat, waktu yang terbatas, dan tekanan produksi yang tinggi. Mereka dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan secara cepat, tepat, dan dalam jumlah besar setiap harinya. Kondisi ini membuat pegawai merasa kelelahan secara fisik maupun mental, terlebih jika beban kerja tidak disertai dengan penghargaan yang sepadan. Pegawai yang terus-menerus berada dalam tekanan cenderung merasa jenuh, kurang termotivasi, dan tidak merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya. Selain itu, kurangnya waktu istirahat dan minimnya kesempatan untuk mengembangkan diri juga berkontribusi pada turunnya kepuasan kerja. Di sektor manufaktur, ketika pegawai merasa pekerjaan hanya menjadi beban tanpa adanya penghargaan atau dukungan, maka perasaan puas terhadap pekerjaan akan menurun secara perlahan. Jika hal ini terus dibiarkan, maka dapat memengaruhi kinerja secara keseluruhan dan bahkan meningkatkan niat pegawai untuk keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur perlu memperhatikan tingkat beban kerja yang diberikan agar tidak melampaui kapasitas pegawai dan tetap mempertahankan rasa puas serta semangat kerja dalam diri mereka. Pegawai juga dapat mengelola tekanan dengan mengatur ritme kerja, istirahat secara berkala, dan mencari dukungan rekan kerja untuk menjaga semangat. Di sisi lain, perusahaan dapat menjalankan program seperti peninjauan target kerja secara berkala, pemberian penghargaan atas

pencapaian kerja, serta menyediakan pelatihan pengembangan diri agar pegawai merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis tersebut, dimana semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang mereka alami. Dalam lingkungan kerja manufaktur, *emotional exhaustion* sering terjadi karena tekanan kerja yang terus-menerus, ritme produksi yang cepat, serta tuntutan ketepatan dan efisiensi yang tinggi. Pegawai di sektor ini umumnya menghadapi jam kerja panjang, pekerjaan yang bersifat monoton, dan target yang ketat, yang secara perlahan dapat menguras kondisi psikologis mereka. Ketika pegawai merasa jenuh, lelah, dan kehilangan energi secara emosional, mereka cenderung sulit menikmati pekerjaan, kehilangan motivasi, dan merasa tidak puas terhadap kondisi kerja yang ada. Selain itu, minimnya ruang untuk mengekspresikan diri atau mendapatkan dukungan dari atasan dan rekan kerja juga memperparah tingkat kelelahan emosional. Pegawai yang mengalami hal tersebut cenderung menarik diri dari keterlibatan dalam pekerjaan dan merasa tidak dihargai oleh perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya berdampak pada turunnya kepuasan kerja, tetapi juga dapat mengganggu stabilitas kinerja tim dan menurunkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur perlu menyadari pentingnya menjaga keseimbangan beban kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung secara emosional untuk mempertahankan kepuasan kerja pegawai. Pegawai juga diharapkan aktif menjaga kondisi emosionalnya dengan melakukan relaksasi ringan, berbagi keluhan kepada rekan yang dipercaya, atau mencari cara rehat yang menyegarkan di sela pekerjaan. Sementara itu, perusahaan dapat menerapkan program seperti *employee assistance program (EAP)* yang menyediakan akses konseling profesional, pelatihan pengelolaan stres, serta forum komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan untuk meningkatkan dukungan emosional di tempat kerja.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis tersebut, di mana semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Di lingkungan kerja manufaktur, *work engagement* menjadi hal yang penting karena pekerjaan yang bersifat rutin, menuntut ketelitian, serta dilakukan dalam tempo yang cepat dapat dengan mudah menimbulkan kejenuhan. Namun, ketika pegawai merasa terlibat secara penuh baik secara kognitif, emosional, maupun fisik dalam pekerjaan mereka, maka mereka cenderung lebih termotivasi, memiliki rasa memiliki terhadap tugasnya, dan merasa bangga atas kontribusinya. Hal ini berujung pada meningkatnya kepuasan kerja, karena pegawai merasa pekerjaan mereka bermakna dan dihargai. *Engagement* yang tinggi juga membuat pegawai lebih mampu mengelola tekanan kerja, karena mereka merasa tertantang dan terdorong untuk memberikan hasil terbaik. Di sektor manufaktur, keterlibatan seperti ini bisa dilihat dari antusiasme pegawai saat menghadapi target harian, semangat kerja tim di lini produksi, serta keinginan untuk berkontribusi lebih dari sekadar menyelesaikan tugas pokok. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan pegawai, seperti memberikan ruang partisipasi, apresiasi, dan kesempatan pengembangan diri agar *job satisfaction* dapat terus meningkat. Pegawai juga dapat meningkatkan *engagement* dengan berinisiatif mencari solusi atas kendala kerja, aktif dalam diskusi tim, serta menunjukkan semangat positif di lingkungan kerja. Sementara itu, perusahaan dapat mendukung melalui program seperti *reward and recognition system*, pelatihan keterampilan baru, serta *suggestion*

box digital untuk menampung ide dan masukan pegawai sebagai bentuk partisipasi nyata dalam pengambilan keputusan operasional.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk dapat mengetahui apakah terdapat peran *job demand*, *emotional exhaustion* dan *work engagement* dalam meningkatkan *job satisfaction* pada pegawai perusahaan manufaktur. Hasil membuktikan melalui kelima hipotesis bahwa *job demand* dan *emotional exhaustion* merupakan berpengaruh negatif dan *work engagement* berpengaruh positif untuk membangun peran terhadap *job satisfaction*. Pegawai yang merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang tinggi dan mengalami kelelahan emosional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sebaliknya, ketika pegawai memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, mereka menunjukkan antusiasme dan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan sehingga mendorong peningkatan *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur perlu memperhatikan keseimbangan tuntutan kerja serta memberikan dukungan psikologis agar pegawai tidak mengalami kelelahan emosional. Selain itu, strategi untuk meningkatkan *work engagement* seperti pemberian penghargaan, pelatihan, dan komunikasi internal yang efektif perlu dioptimalkan. Dengan demikian, tingkat *job satisfaction* pada pegawai dapat terus ditingkatkan sehingga mendorong produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini tentunya memiliki kekurangan yaitu yang pertama, sampel penelitian yang terbatas. Peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan kembali sampel secara lebih luas berdasarkan jangkauan luas wilayah. Kedua, objek penelitian ini diambil berdasarkan pengamatan peneliti mengenai perusahaan. Peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan kembali objek penelitian lebih luas karena penelitian ini fokus pada satu perusahaan yaitu pada sektor manufaktur untuk menganalisa faktor yang menjadi kebiasaan pada pegawai staff. Ketiga, dalam penelitian ini hanya mengambil *job demand*, *emotional exhaustion*, *work engagement* dan *job satisfaction*. Sehingga perlu ditambahkan variabel baru untuk mendukung hipotesis penelitian yang mengukur *job satisfaction*. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel baru yaitu seperti *perceived organizational support* (POS), yang dimana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai serta sebagai penyangga (*buffer*) terhadap stresor kerja seperti *job demand* dan *emotional exhaustion*, POS juga berpotensi meningkatkan *work engagement* dan pada akhirnya berdampak positif terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa implikasi penting bagi manajemen perusahaan manufaktur. Pertama, manajemen perlu secara aktif memantau dan mengelola tingkat *job demand* agar tidak melebihi kapasitas kerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui perencanaan tuntutan pekerjaan yang realistis, penyesuaian target kerja, serta pengaturan waktu kerja yang seimbang untuk menghindari *emotional exhaustion*. Contohnya jika satu lini produksi mengalami lonjakan permintaan, manajemen dapat mengalihkan sebagian tenaga kerja dari lini lain yang lebih longgar untuk membantu, daripada menambah beban pada satu tim saja. Kedua, untuk menekan tingkat *emotional exhaustion*, perusahaan perlu menyediakan dukungan psikologis dan sosial, misalnya perusahaan dapat menyediakan layanan konseling internal melalui kerja sama dengan psikolog industri-organisasi atau tenaga konselor profesional yang tersedia seminggu sekali di perusahaan. Selain itu, dapat dibuat program kesejahteraan karyawan (*employee well-being program*), seperti "*Healthy Monday*" yaitu hari kerja ringan dengan aktivitas relaksasi seperti yoga atau *sharing session*, pemberian cuti *mental health*, atau komunitas internal seperti "*Support Group Pegawai*" yang difasilitasi oleh HR. Ketiga, penting bagi manajemen

untuk meningkatkan *work engagement* pegawai melalui strategi pemberdayaan dan penghargaan. Contohnya, dengan memberikan pelatihan keterampilan baru setiap kuartal seperti pelatihan *lean manufacturing* atau *digital tools*, memberikan *reward* and *recognition* setiap akhir bulan kepada pegawai berprestasi, serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan terkait proses kerja agar mereka merasa memiliki kontribusi nyata.

DAFTAR REFERENSI

- Akca, M., & Küçükoglu, M. T. (2020). Relationships between mental workload, burnout, and job performance: A research among academicians. In *Evaluating Mental Workload for Improved Workplace Performance* (pp. 49–68). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1052-0.ch003>
- Allam, Z., George, S., Yahia, K. Ben, & Malik, A. (2023). Emotional exhaustion and job satisfaction: an investigation of the mediating role of job involvement using structural equation modeling. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 6(1), 20–27. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v6i1.1067>
- Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., & Mensah, I. (2022a). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 805–821. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>
- Amissah, E. F., Blankson-Stiles-Ocran, S., & Mensah, I. (2022b). Emotional labour, emotional exhaustion and job satisfaction in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 805–821. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0196>
- Anggraeni, M., Najwa, N., Hermawan Adinugraha, H., & Islam Negeri Abdurrahman Wahid Pekalongan, U. K. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah: Keterampilan dan Etika Professional* (Vol. 3, Issue 2).
- Atiku, S. O., & Van Wyk, E. (2024). Leadership Practices and Work Engagement in Higher Education: The Mediating Role of Job Demands-Resources. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241233378>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2022). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (1988). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 389–411). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83– 104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Barnard, N. B., Rothmann, S., De Beer, L. T., & Lubbe, W. (2023). Emergency Nurses' Job Demands-Resources Profiles and Capabilities: Effects on Performance and Intention to Leave. *Sustainability*, 15(6), 5415. <https://doi.org/10.3390/su15065415>
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Bi, Y., & Ye, X. (2021). The effect of trait mindfulness on teachers' emotional exhaustion: The chain mediating role of psychological capital and job engagement. *Healthcare (Switzerland)*, 9(11). <https://doi.org/10.3390/healthcare9111527>
- Bourgoin, B. K., Ivers, H., & Biron, C. (2024). Mechanisms Explaining the Longitudinal Effect of Psychosocial Safety Climate on Work Engagement and Emotional Exhaustion among Education and Healthcare Professionals during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph21060698>
- Chan, E. S. S., Ho, S. K., Ip, F. F. L., & Wong, M. W. Y. (2020). Self-Efficacy, Work Engagement, and Job Satisfaction Among Teaching Assistants in Hong Kong's Inclusive Education. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020941008>
- Cheung, F. (2022). *Work-Related Smartphone Use at Night and Job Satisfaction: Testing a Moderated Mediation Model of Emotional Exhaustion and Organizational Dehumanization*. <https://doi.org/10.3390/ijerph>
- Chiyangwa, R., & Muponya, I. (2024). Investigating the Role of Optimism and Resilience on the Effect of Work Engagement on Emotional Exhaustion and Workplace Deviant Behaviors. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(02), 5894–5910. <https://doi.org/10.18535/ijserm/v12i02.em08>
- Chou, H. H., Fang, S. C., & Yeh, T. K. (2020). The effects of facades of conformity on employee voice and job satisfaction: The mediating role of emotional exhaustion. *Management Decision*, 58(3), 495–509. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0492>
- Claes, S., Vandepitte, S., Clays, E., & Annemans, L. (2023). How job demands and job resources contribute to our overall subjective well-being. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1220263>
- Converso, D., Sottimano, I., Molinengo, G., & Loera, B. (2019). The unbearable lightness of the academic work: The positive and negative sides of heavy work investment in a sample of Italian university professors and researchers. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082439>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2021). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.614001>
- Fatima, M., Riaz, A., Zahid Mahmood, H., & Usman, M. (2020). Change Readiness and Commitment to Change. In *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 2020,

Issue 1).

- Ferreira, P., Gabriel, C., Faria, S., Rodrigues, P., & Pereira, M. S. (2020a). What if employees brought their life to work? The relation of life satisfaction and work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072743>
- Ferreira, P., Gabriel, C., Faria, S., Rodrigues, P., & Pereira, M. S. (2020b). What if employees brought their life to work? The relation of life satisfaction and work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/su12072743>
- Fute, A., Oubibi, M., Sun, B., Zhou, Y., & Xiao, W. (2022). Work Values Predict Job Satisfaction among Chinese Teachers during COVID-19: The Mediation Role of Work Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031353>
- Garmendia, P., Fernández-Salinero, S., Holgueras González, A. I., & Topa, G. (2023). Social Support and Its Impact on Job Satisfaction and Emotional Exhaustion. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 13(12), 2827–2840. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13120195>
- Gastearena-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research*, 19(3–4), 231–258. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1094>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hameed, F., Ambreen, G., & Awan, Y. (2024). Relationship between workplace bullying and work engagement: education sector of Pakistan. *Evidence-Based HRM*, 12(1), 193–213. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2022-0161>
- Harfizar, & Martin. Edian. (2023). Exploring The Research on Utilizing Machine Learning in E-Learning Systems. *International Transactions on Artificial Intelligence, Vol.2*.
- Hlado, P., & Harvankova, K. (2024). Teachers' perceived work ability: a qualitative exploration using the Job Demands-Resources model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02811-1>
- Huang, C. H., Lee, Y. C., & Wu, H. H. (2024). Medical staff's emotional exhaustion and its relationship with patient safety dimensions. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 22–31. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2023-0001>
- Husain, N. U., Pasinringi, S. A., Rivai, F., Sidin, A. I., Noor, N. B., & Saleh, K. (2023). The Influence of Work Engagement on Job Satisfaction and Human Resource Performance in South Sulawesi Provincial Hospital 2022. *Pharmacognosy Journal*, 15(4), 650–654. <https://doi.org/10.5530/pj.2023.15.133>
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work- Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Inoue, A., Eguchi, H., Kachi, Y., & Tsutsumi, A. (2023). Perceived psychosocial safety climate, psychological distress, and work engagement in Japanese employees: A cross-sectional mediation analysis of job demands and job resources. *Journal of Occupational Health*, 65(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12405>
- Irene Simanjuntak, P., Sadalia, I., & Author, C. (2020). The Effect of Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on Employee Performance at Telkomsel RTPO Work Unit in Sumatera

- Area. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Izdad, F. M. (2024). Pengaruh Job Demands, Job Resources, Dan Job Involvement Terhadap Job Satisfaction. *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(2), 37–49. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i2.639>
- Jayaraman, S., George, H. J., Siluvaimuthu, M., & Parayitam, S. (2023). Quality of Work Life as a Precursor to Work–Life Balance: Collegiality and Job Security as Moderators and Job Satisfaction as a Mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su15139936>
- Jing, T., Li, X., Yu, C., Bai, M., Zhang, Z., & Li, S. (2023). Examining Medical Staff Well- Being through the Application and Extension of the Job Demands–Resources Model: A Cross-Sectional Study. *Behavioral Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/bs13120979>
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2025). Employee attitudes towards organisational diversity: the peculiarities of a manufacturing enterprise. *Engineering Management in Production and Services*, 17(1), 15–25. <https://doi.org/10.2478/emj-2025-0002>
- Juliana, A., Siti Saffardin, F., & Ban Teoh, K. (2021). Job demands-resources model and burnout among penang preschool teachers: The mediating role of work engagement. *Annals of the Romanian Society for Cell Biolog*, 25(3), 6679–6691. <http://annalsofrscb.ro>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4).
- Karanika-Murray, M., Michaelides, G., & Wood, S. J. (2017). Job demands, job control, psychological climate, and job satisfaction: A cognitive dissonance perspective. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(3), 238–255. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0012>
- Kumareswaran, S. (2023). Burnout among Employees: A Narrative Review. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 15–20. <https://doi.org/10.24018/ejsocial.2023.3.2.410>
- Kuok, A. C. H., Teixeira, V., Forlin, C., Monteiro, E., & Correia, A. (2022). The Effect of Self-Efficacy and Role Understanding on Teachers’ Emotional Exhaustion and Work Engagement in Inclusive Education in Macao (SAR). *International Journal of Disability, Development and Education*, 69(5), 1736–1754. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2020.1808949>
- Lee, M. S., & Han, S. L. (2020). The effects of relationship bonds on bank employees’ psychological responses and boundary-spanning behaviors: An empirical examination of the JD–R model. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 578–599. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2018-0358>
- Li, C., Shi, H., Zhang, Y., Zhao, Y., Li, T., Zhou, L., Guan, Q., & Zhu, X. (2024a). Association between perceived overqualification, work engagement, job satisfaction among nurses: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 14(7), e081672. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-081672>
- Li, C., Shi, H., Zhang, Y., Zhao, Y., Li, T., Zhou, L., Guan, Q., & Zhu, X. (2024b). Association between perceived overqualification, work engagement, job satisfaction among nurses: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 14(7), e081672. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-081672>
- Loo, S. H., Wider, W., Lajuma, S., Jiang, L., Kenikasahmanworakhun, P., Tanucan, J. C. M., & Ahmad Khadri, M. W. A. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in

- Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: a Delphi study. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
- Lu, X., Wang, Y., Chen, X., & Lu, Q. (2024). From Stress to Screen: Understanding Cyberloafing through Cognitive and Affective Pathways. *Behavioral Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/bs14030249>
- Mahmoud, H., Naal, H., & Mitchell, B. (2021). Evaluating a Multicomponent Strategy to Address Burnout, Job Engagement, and Job Satisfaction Among Telepsychiatrists. *Journal of Psychiatric Practice*, 27(4), 305–315. <https://doi.org/10.1097/PRA.0000000000000540>
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2021). Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720–731. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Giese, M., & Bola, A. M. (1959). Herzberg's Theory of Motivation as a Predictor of Job Satisfaction: A Study of Non-academic Community College Employees. *EXCELLENCE AND INNOVATION IN LEARNING AND TEACHING*, 2, 38–52. <https://doi.org/10.3280/exi2018-002003>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 4(1), 78–89. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Morgan, O., Emu, W., Amadi, C., Okon, E., & Njama, P. (2021). The mediating effect of job satisfaction on health and safety policy management and employee productivity in manufacturing firms. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 2, pp. 104–117). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.09)
- Mujiasih, E., Psikologi, F., Diponegoro, U., Prof, J., Sh, S., & Semarang, T. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (Perceived Organizational Support) dengan keterikatan karyawan (Employee Engagement). In *Jurnal Psikologi Undip* (Vol. 14, Issue 1).
- Nahita, P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Organisasi Kantor Hukum. *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 393–405. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i2.296>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024a). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024b). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Naveed, M. (2024). Relationship of Work Engagement and Burnout with Adaptive Job Performance: Role of Psychological Ownership. In *JISR-MSSE* (Vol. 20).
- Nugraha, J. S., & Banani, A. (2019). PENGARUH JOB DEMANDS DAN JOB RESOURCES TERHADAP JOB SATISFACTION. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*.

- Nur Kholifah, A., & Aidil Fadli, J. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Nurendra, A. M. (2018). *MALAYSIAN ONLINE JOURNAL OF COUNSELING THE EFFECT OF JOB RESOURCES AS MODERATING VARIABLE BETWEEN JOB DEMANDS AND WORK ENGAGEMENT ON UNIVERSITY LECTURERS MALAYSIAN ONLINE JOURNAL OF COUNSELING*. <http://mojc.um.edu.my/http://mojc.um.edu.my/>
- Nurjanah, S. (2021). *The Impact Of Job Demands And Job Resources On Employee Work Engagement In The Industrial Area Of Bonded Zone North Jakarta* (Issue 4). Article Accepted. www.psychologyandeducation.net
- Othman, R., Mohd Asri, N. A., Alias, N. E., Jahya, A., Koe, W.-L., & Krishnan, R. (2021). The Effect of Job Resources on Work Engagement: Does this Matter among Academics in Malaysia? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i6/10245>
- Amisha, P. (2022). To Analyze the Level and Factors of Job Satisfaction across Different Generations in India during Covid-19. *CARDIOMETRY*, 24, 625–634. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.24.625634>
- Parlina, R., Wijatmoko, S., & Syafutra, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern. In *Musamus Journal of Public Administration* (Vol. 6, Issue 1).
- Parray, Z. A., Islam, S. ul, & Shah, T. A. (2023). Impact of workplace incivility and emotional exhaustion on job outcomes – a study of the higher education sector. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1024–1041. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2022-0267>
- Paudel, R., Kunwar, V., Ahmed, M. F., & A.Yedgarian, V. (2024). Work-Life Equilibrium: Key to Enhancing Employee Job Satisfaction. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuvey.v30i7.6956>
- Prabowo, B., Samsudin, A., Ghoniyah, I., Diva Elvarreta, C., Wally, L. F., Carolina, A., Studi, P., Bisnis, A., & Timur, J. (2024). *Motivasi Kerja Berpengaruh pada Dimensi Kepuasan Kerja*.
- Jamilus. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(4), 4321–4327. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i4.1448>
- Rai, A., & Chawla, G. (2022). Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1916–1934. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0246>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021a). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Rai, A. abrwul, & Maheshwari, S. (2021b). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157.

- <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Ramli, A. H. (2019). Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1).
- Ridho, A. (2023). Keterikatan Kerja: Sebuah Reviu Konseptual. *Buletin Psikologi*, 31(1), 56. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.55589>
- Rosdaniati, R., & Muafi, M. (2021). The influence of workplace happiness and innovative work behavior on job satisfaction mediated by work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(7), 186–198. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1457>
- Santa Maria, A., Wörfel, F., Wolter, C., Gusy, B., Rotter, M., Stark, S., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2018). The Role of Job Demands and Job Resources in the Development of Emotional Exhaustion, Depression, and Anxiety Among Police Officers. *Police Quarterly*, 21(1), 109–134. <https://doi.org/10.1177/1098611117743957>
- Skaalvik, C. (2020). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1791964>
- Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022). Does Educational Attainment Promote Job Satisfaction? The Bittersweet Trade-offs Between Job Resources, Demands, and Stress. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1227–1241. <https://doi.org/10.1037/apl0000904>
- Sugandi, D. (2020). *TURNOVER INTENTION (Studi pada KAP di Bandung)*. 4(1).
- Wang, Z., Jiang, H., Jin, W., Jiang, J., Liu, J., Guan, J., Liu, Y., & Bin, E. (2024). Examining the Antecedents of Novice STEM Teachers' Job Satisfaction: The Roles of Personality Traits, Perceived Social Support, and Work Engagement. *Behavioral Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/bs14030214>
- Wei, X., Wei, X., Yu, X., & Ren, F. (2024). The Relationship Between Financial Stress and Job Performance in China: The Role of Work Engagement and Emotional Exhaustion. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 2905–2917. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S446520>
- Werang, B. R., Rati, N. W., Leba, S. M. R., Asaloei, S. I., & Imbang, D. (2024). On Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Job Performance of Indonesian Elementary School Teachers. *International Journal of Religion*, 5(5), 248–261. <https://doi.org/10.61707/2syk5m87>
- Yu, D. (2024). The Impact of COVID-19 on Nurse Burnout. *Undergraduate Journal of Public Health*, 8(0). <https://doi.org/10.3998/ujph.6074>