

Pengaruh *Illegitimate Task* dan *Effort Reward Imbalance* terhadap *Job Satisfaction* : Peran *Commitment* sebagai Mediator

Maria Arvia¹, Wisnu Budi Prasetyo²

¹Universitas Esa Unggul, Indonesia

²Universitas Esa Unggul, Indonesia

E-mail: mariaarvia.ah@gmail.com¹, wisnu.budi@esaunggul.ac.id²

Article History:

Received: 08 April 2026

Revised: 26 Mei 2026

Accepted: 09 Juni 2026

Keywords: *Illegitimate Task*, *Effort-Reward Imbalance*, *Job Satisfaction*, *Commitment*, SEM-PLS.

Abstract: Peningkatan beban kerja dan ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan (*Effort-Reward Imbalance*) menjadi tantangan yang dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Illegitimate Task* dan *Effort-Reward Imbalance* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Commitment* sebagai variabel moderasi pada karyawan manufaktur di Kabupaten Tangerang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* terhadap 146 responden yang dipilih melalui *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan *Illegitimate Task* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*, sedangkan *Effort-Reward Imbalance* berpengaruh positif. *Commitment* memoderasi hubungan *Illegitimate Task* terhadap *Job Satisfaction* secara negatif dan memoderasi hubungan *Effort-Reward Imbalance* terhadap *Job Satisfaction* secara positif. Saran bagi manajemen adalah memastikan kesesuaian pembagian tugas, menjaga keseimbangan usaha dan imbalan, serta memperkuat *Commitment* karyawan melalui lingkungan kerja positif. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya peran ganda *Commitment* dalam memengaruhi hubungan variabel pekerjaan terhadap *Job Satisfaction* di konteks manufaktur Indonesia.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, khususnya pada sektor industri manufaktur, tuntutan untuk meningkatkan produktivitas sering kali dibarengi dengan beban kerja yang tinggi, rotasi tugas yang cepat, serta kompensasi yang tidak selalu sebanding. Kondisi ini berpotensi memunculkan masalah psikologis yang berdampak pada kesejahteraan maupun kinerja karyawan (Spagnoli *et al.*, 2020; Braun *et al.*, 2024). Salah satu faktor yang banyak mendapat perhatian adalah *illegitimate tasks*, yaitu penugasan yang dianggap tidak sesuai dengan peran formal atau tanggung jawab profesional karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tugas semacam ini dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai, mengganggu identitas profesional,

serta meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi (Ouyang *et al.*, 2022; Abdeldayem & Aldulaimi, 2020). Dalam konteks manufaktur, di mana efisiensi sangat penting, beban tugas yang tidak relevan dapat mengganggu fokus kerja serta menurunkan hasil produksi (Zong *et al.*, 2022).

Berdasarkan teori *Stress-as-Offense-to-Self* Semmer *et al.*, (2015) *illegitimate tasks* dipandang sebagai bentuk pelanggaran terhadap identitas profesional yang dapat memicu stres kerja. Penugasan semacam ini bukan hanya menimbulkan emosi negatif seperti frustrasi, tetapi juga berkontribusi pada penurunan *job satisfaction*. Omansky *et al.*, (2016) menemukan bahwa persepsi terhadap *illegitimate tasks* berhubungan negatif signifikan dengan *job satisfaction* dan dapat meningkatkan persepsi ketidakseimbangan usaha- imbalan atau *effort-reward imbalance*. Dalam industri manufaktur, fenomena ini sering terjadi akibat tingginya tuntutan produksi atau distribusi tugas yang kurang proporsional sehingga menimbulkan tekanan tambahan bagi karyawan.

Variabel penting lainnya adalah *effort-reward imbalance*, yaitu kondisi ketika usaha tinggi yang dikeluarkan karyawan tidak diimbangi dengan penghargaan yang layak, baik dalam bentuk finansial, pengakuan, maupun kesempatan pengembangan karier (Liang *et al.*, 2023). Ketidakseimbangan ini terbukti meningkatkan stres kerja, kelelahan emosional, serta menurunkan *job satisfaction* (Ge *et al.*, 2021). Peneliti Gao *et al.*, (2012) juga menunjukkan bahwa *effort-reward imbalance* sering muncul bersamaan dengan *illegitimate tasks*, memperburuk konflik kerja-keluarga, dan meningkatkan niat keluar dari organisasi.

Di sisi lain, *job satisfaction* merupakan faktor kunci dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan sekaligus keberhasilan organisasi. Penelitian Asgarian *et al.*, (2022) menegaskan bahwa tugas-tugas yang tidak sesuai dengan peran formal dapat menurunkan *job satisfaction* melalui perasaan tidak dihargai dan hilangnya makna pekerjaan. Omansky *et al.*, (2016) juga menyebutkan bahwa *illegitimate tasks* tidak hanya berdampak langsung pada *job satisfaction*, tetapi juga secara tidak langsung melalui persepsi *effort-reward imbalance*.

Commitment organisasi, khususnya komitmen afektif, dipandang sebagai faktor yang dapat mediator hubungan negatif tersebut. Liang *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa karyawan dengan keterikatan emosional yang kuat pada organisasi mampu menahan dampak buruk stresor kerja, termasuk *illegitimate tasks* dan *effort reward imbalance*, terhadap *job satisfaction*. Namun, penelitian yang secara spesifik menguji peran mediasi komitmen dalam hubungan antara kedua stresor tersebut dengan *job satisfaction* masih terbatas.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung hubungan ini (Omansky *et al.*, 2016) membuktikan hubungan negatif antara *illegitimate tasks* dan *job satisfaction*, sementara Zeng *et al.*, (2021) menunjukkan jalur berantai dari *illegitimate tasks* ke konflik kerja- keluarga melalui *effort-reward imbalance*. Penelitian Rahman *et al.*, (2025) juga menyoroti dampak dimensi *unreasonable* dan *unnecessary tasks* yang menurunkan keterlibatan kerja serta meningkatkan niat keluar. Namun, sebagian besar penelitian dilakukan pada konteks organisasi publik atau luar negeri, sedangkan kajian di sektor manufaktur Indonesia, khususnya di Kabupaten Tangerang, masih sangat terbatas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *illegitimate tasks* dan *effort-reward imbalance* terhadap *job satisfaction* dengan *commitment* organisasi sebagai mediator. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis pada literatur stresor pekerjaan serta manfaat praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi peningkatan kesejahteraan karyawan melalui pengelolaan tugas, keseimbangan imbalan, dan penguatan *commitment* organisasi.

LANDASAN TEORI

Illegitimate task

Illegitimate Task dapat menyebabkan identifikasi sosial yang lebih buruk dengan suatu kelompok karena perasaan kekurangan atau analogi yang merusak (Mugayar-Baldocchi, 2021). Aspek inti dari menganggap *Illegitimate task* yaitu pada saat bahwa karyawan berpikir mereka seharusnya tidak perlu melakukan tugas yang tidak seharusnya (Semmer *et al.*, 2015). Sifat “tidak sah” dari tugas tersebut terkait erat dengan sejauh mana individu menganggap tugas tersebut berada di luar dari definisi perannya (Zong *et al.*, 2022). *Illegitimate task* adalah tugas tidak sah yang secara *subyektif* berdasarkan situasi peran pekerjaan tertentu. Mengenai tugas-tugas yang tidak sesuai dengan peran atau tanggung jawab profesional sering kali disebut sebagai *illegitimate task* sebagai pemicu stres di lingkungan pelayanan kesehatan masih relatif jarang dilakukan, meskipun potensi dampaknya terhadap kesejahteraan tenaga medis dan kualitas pelayanan cukup *signifikan* (Kilponen *et al.*, 2021).

Effort-Reward Imbalance

Effort-Reward Imbalance adalah teori yang menyatakan bahwa stres kerja terjadi ketika individu merasa telah memberikan usaha yang tinggi namun menerima imbalan yang rendah, baik secara finansial, emosional, maupun sosial. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, kelelahan, dan niat untuk keluar dari pekerjaan (Limuria *et al.*, 2025). *Effort Reward Imbalance* merupakan faktor penting yang menyebabkan buruknya hasil kesehatan di kalangan pekerja perawatan kesehatan (Darboe *et al.*, 2016; Sakata *et al.*, 2008). *Effort reward imbalance* merupakan faktor penting yang menyebabkan penurunan status kesehatan (Ge *et al.*, 2021; Sakata *et al.*, 2008). petugas kesehatan *effort reward imbalance* mengusulkan faktor-faktor yang serupa untuk menjelaskan kelelahan, seperti kurangnya timbal balik antara upaya dan penghargaan dan tidak memadainya tingkat penghormatan, penghargaan, dan pengakuan yang tidak memadai (Deng *et al.*, 2021).

Job Satisfaction

Job satisfaction adalah sikap pribadi terhadap pekerjaan yang boleh dan itu menunjukkan seberapa baik harapan staf sesuai dengan imbalan yang diberikan oleh karyawan oleh pekerjaan atau organisasi kepada mereka *job satisfaction is of paramount importance and due to consequences such as reduction in work absence* Anggapan lain menyebutkan bahwa karyawan yang merasa sangat puas terhadap pekerjaannya akan cenderung terimplikasi terhadap kegiatan perusahaan yang melebihi uraian pekerjaan serta peran mereka, dan dapat menurunkan tingkat beban kerja serta tingkat stres dalam perusahaan, berbanding terbalik bila karyawan tidak merasa cukup di pekerjaannya akan cenderung menentang kepemimpinan dan bahkan sampai terlibat dalam berbagai perilaku kontraproduktif (Fitrah & Prasetyo, 2024). *Job satisfaction* adalah salah satu faktor penting dalam pencapaian dan hasil kerja untuk efektivitas, efisiensi, dan produktivitas yang lebih besarserta perasaan puas secara pribadi (Fitrah & Prasetyo, 2024).

Commitment

Commitment adalah tingkat keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. *commitment* yang tinggi dapat meningkatkan *Illegitimate task* dan mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan (Liang *et al.*, 2023). *Commitment* merupakan salah satu pelaku yang paling penting, memiliki berkontribusi pada kinerja karyawan dan penurunan pada niat untuk keluar, serta mengurangi absensi dan pelaku negatif lainnya yang dimanifestasikan oleh karyawan terhadap organisasi (Marin, 2023). *Commitment* menjadi salah satu jaminan keberlangsungan pekerjaan (Cornelia Azura *et al.*, 2023). Oleh karena itu,

commitment merupakan tantangan yang harus dipertimbangkan dengan cermat oleh organisasi sebelum memulai penerapan (Benkarim & Imbeau, 2021).

Pengembangan Hipotesis

Hubungan *illegitimate task* dan *Job satisfaction*

Illegitimate task merupakan jenis pekerjaan yang dipersepsikan melampaui batas tanggung jawab formal ataupun tidak sesuai dengan peran karyawan. Penugasan semacam ini kerap mengganggu pembentukan identitas profesional, terlebih dalam budaya kerja dengan orientasi kolektivisme vertikal yang menekankan hierarki serta keselarasan dengan norma sosial (Akyurek & Can, 2022). Tugas yang bersifat *unnecessary* maupun *unreasonable* cenderung memunculkan emosi negatif seperti kemarahan dan kebingungan (Semmer *et al.*, 2015). Kondisi ini membuat pekerjaan kehilangan makna, dan apabila terjadi berulang, dapat memicu kelelahan psikologis (*ego depletion*) serta rasa terasing di lingkungan kerja, yang pada akhirnya menurunkan *job satisfaction* (Mayrowetz & Smyle, 2004; Ilyas *et al.*, 2021). Berbagai penelitian empiris telah membuktikan hubungan tersebut. Wang & Zong, (2023); Zong *et al.*, (2022); Hamouche, (2021); Ma & Xie, (2024) menemukan bahwa persepsi terhadap tugas yang tidak relevan dengan peran karyawan secara signifikan meningkatkan tekanan emosional dan berdampak negatif pada *job satisfaction*. Zong *et al.*, (2022) menambahkan bahwa *illegitimate task* menimbulkan kelelahan ego yang berkontribusi terhadap penurunan *job satisfaction*. Hasil serupa diperkuat oleh Ma & Xie, (2024) yang mengungkapkan bahwa *illegitimate task* meningkatkan kecenderungan isolasi psikologis yang berimplikasi pada menurunnya *job satisfaction*. Berdasarkan telaah tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: *Illegitimate task* memiliki pengaruh negatif terhadap *job satisfaction*.

Hubungan *Effort Reward Imbalance* dan *Job Satisfaction*

Effort-Reward Imbalance merupakan kondisi ketika usaha yang dikeluarkan karyawan tidak sebanding dengan imbalan yang diterima, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Siegrist melalui *Effort-Reward Imbalance* menekankan bahwa ketidakseimbangan antara usaha dan imbalan berpotensi menimbulkan tekanan psikologis yang berdampak pada menurunnya *job satisfaction* (Shi *et al.*, 2024; Ge *et al.*, 2021; Jachens & Houdmont, 2019). Ketidakseimbangan tersebut tidak hanya memengaruhi aspek kognitif dan emosional karyawan, tetapi juga kesejahteraan psikologis secara keseluruhan (Zhang *et al.*, 2024). Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami *Effort-Reward Imbalance* cenderung memiliki *job satisfaction* lebih rendah dan tingkat stres kerja yang lebih tinggi (Chen *et al.*, 2022; Chen *et al.*, 2022; Emirza, 2023; Zhang *et al.*, 2024). Persepsi bahwa usaha melebihi imbalan yang diterima dapat menimbulkan kelelahan emosional, menurunkan *job satisfaction* intrinsik, bahkan meningkatkan niat berpindah kerja (Van Vegchel *et al.*, 2005; Kumar *et al.*, 2007). Penelitian (Zhang *et al.*, 2024) pada tenaga kesehatan memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa ERI memiliki korelasi negatif signifikan terhadap *job satisfaction* dan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan kajian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H2: *Effort-Reward Imbalance* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*.

Hubungan *Commitment* sebagai mediator *illegitimate task* dan *Job satisfaction*

Commitment memiliki peran sebagai variabel mediator yang dapat memengaruhi kekuatan maupun arah hubungan antara *illegitimate tasks* dan *job satisfaction*. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi diyakini mampu mereduksi dampak negatif penugasan yang tidak sesuai dengan peran karyawan (Lie *et al.*, 2023). Keterikatan emosional terhadap organisasi juga membentuk cara karyawan memandang dan merespons tanggung jawab yang diberikan (Locke *et al.*, 2011; Vakola & Nikolaou, 2005; Adkins & Caldwell, 2004). Secara empiris, beberapa penelitian menunjukkan

bahwa individu dengan dedikasi tinggi terhadap organisasi cenderung melaporkan tingkat *job satisfaction* lebih rendah ketika menghadapi *illegitimate tasks* dibandingkan dengan mereka yang memiliki komitmen rendah (Ilyas *et al.*, 2021; Ouyang *et al.*, 2022; Rahman *et al.*, 2025). Tugas di luar peran formal atau tanggung jawab yang dianggap tidak sah terbukti menurunkan *job satisfaction* karyawan (Ouyang *et al.*, 2022). Namun demikian, keterikatan yang kuat dengan organisasi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap tugas tersebut, sehingga mengurangi dampak negatifnya (Locke *et al.*, 2011). Hasil penelitian terbaru juga menegaskan bahwa tingkat *Commitment* yang tinggi mampu meminimalkan efek buruk *illegitimate tasks* terhadap *job satisfaction* (Rahman *et al.*, 2025). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H3: *Commitment* memediasi hubungan antara *illegitimate tasks* dan *job satisfaction*

Hubungan *Commitment* sebagai mediator *Effort Reward Imbalance* dan *job satisfaction*

Effort-Reward Imbalance merupakan kondisi ketidakseimbangan antara usaha yang dikeluarkan karyawan dengan imbalan yang diterima, yang secara konsisten dikaitkan dengan penurunan *job satisfaction* (Asgarian *et al.*, 2022). Ketika individu merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai secara proporsional, *job satisfaction* cenderung menurun. Dalam konteks ini, *commitment* memiliki peran penting sebagai variabel mediator yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh negatif *effort-reward imbalance* terhadap *job satisfaction*. Karyawan dengan tingkat *commitment* tinggi berpotensi mengalami dampak negatif yang lebih rendah dibandingkan mereka yang memiliki komitmen rendah (Fehr & Koob, 2025). Penelitian terbaru menegaskan bahwa bentuk *commitment* yang sehat dapat membantu mengelola tekanan kerja akibat *effort-reward imbalance*, sedangkan *overcommitment* justru memperburuk efek negatif *effort-reward imbalance* terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Lenggono, 2020; Taryana *et al.*, 2024; Wash, 2023; Liang *et al.*, 2023). Selain itu, studi empiris menunjukkan bahwa *commitment* afektif dan normatif mampu memperkuat hubungan positif antara *effort-reward imbalance* yang seimbang dengan *job satisfaction*, serta berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui *job satisfaction* (Taryana *et al.*, 2024; Wash, 2023). Faktor budaya dan nilai-nilai organisasi juga ditemukan memediasi pengaruh *effort-reward imbalance*, di mana keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan berperan dalam mengurangi dampak negatif *effort-reward imbalance* terhadap *job satisfaction* (Liang *et al.*, 2023). Berdasarkan kajian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H4: *Commitment* memediasi hubungan antara *effort-reward imbalance* dan *job satisfaction*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji pengaruh *illegitimate task* dan *effort-reward imbalance* terhadap *job satisfaction* dengan *commitment* sebagai variabel mediator (Akyurek & Can, 2022). Setiap variabel diukur menggunakan instrumen yang telah banyak digunakan dalam penelitian sebelumnya dan disesuaikan dengan konteks industri manufaktur di Kabupaten Tangerang.

Variabel *illegitimate task* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Semmer *et al.*, 2015), yang terdiri atas dua dimensi, yaitu *unnecessary tasks* dan *unreasonable tasks*. Variabel *effort-reward imbalance* diukur dengan adaptasi kuesioner yang dikembangkan oleh Niedhammer *et al.*, (2004), yang mencakup komponen usaha, imbalan, serta *overcommitment*. Variabel *job satisfaction* diukur menggunakan versi modifikasi dari Minnesota Satisfaction Questionnaire yang dikembangkan oleh Carrière & Bourque, (2009). Sementara itu, *commitment organisasi* diukur menggunakan skala afektif dari (Semmer *et al.*, 2015).

Seluruh instrumen penelitian disusun dalam bentuk skala *Likert* empat poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”, untuk memudahkan responden dalam memberikan jawaban. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan pre-test kepada 30 responden dengan karakteristik serupa dengan sampel penelitian. Tujuannya adalah untuk memastikan validitas dan reliabilitas butir pernyataan. Uji validitas dilakukan dengan *exploratory factor analysis* untuk memastikan setiap indikator mengukur konstruk yang sesuai, sementara reliabilitas dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum 0,70 sebagai kriteria konsistensi internal yang dapat diterima (Hair, Risher, et al., 2019).

Hasil uji awal menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai muatan faktor yang memadai dan memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga instrumen layak digunakan pada penelitian utama. Pada variabel *illegitimate task*, hasil uji menunjukkan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,787, yang menurut Kaiser (1974) termasuk kategori *middling* (cukup baik) dan telah melampaui ambang batas minimum 0,50. Selanjutnya, hasil *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai *Approximate Chi-Square* sebesar 270,006 dengan derajat kebebasan (df) = 45 dan signifikansi $< 0,001$. Nilai ini mengindikasikan bahwa matriks korelasi antar variabel berbeda secara signifikan dari matriks identitas, sehingga analisis faktor dapat dilanjutkan. Uji *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) juga menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai $\geq 0,50$, dengan rentang 0,533 hingga 0,922. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,953 untuk 10 item, yang menandakan konsistensi internal yang sangat tinggi.

Pada variabel *effort-reward imbalance*, hasil uji prasyarat menunjukkan nilai KMO sebesar 0,743, yang menunjukkan tingkat kecukupan sampel yang memadai. Hasil *Bartlett's Test* menghasilkan nilai *Approximate Chi-Square* sebesar 130,831 dengan $df = 45$ dan $Sig. < 0,001$, yang berarti terdapat hubungan signifikan antar variabel. Analisis *Anti-Image Matrices* menunjukkan sebagian besar nilai MSA di atas 0,50, seperti ERI1 (0,734), ERI2 (0,760), ERI5 (0,798), dan ERI6 (0,798). Namun, terdapat item ERI10 dengan nilai MSA sangat rendah (0,004), sehingga item tersebut dipertimbangkan untuk dieliminasi. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,875, yang menandakan reliabilitas sangat tinggi.

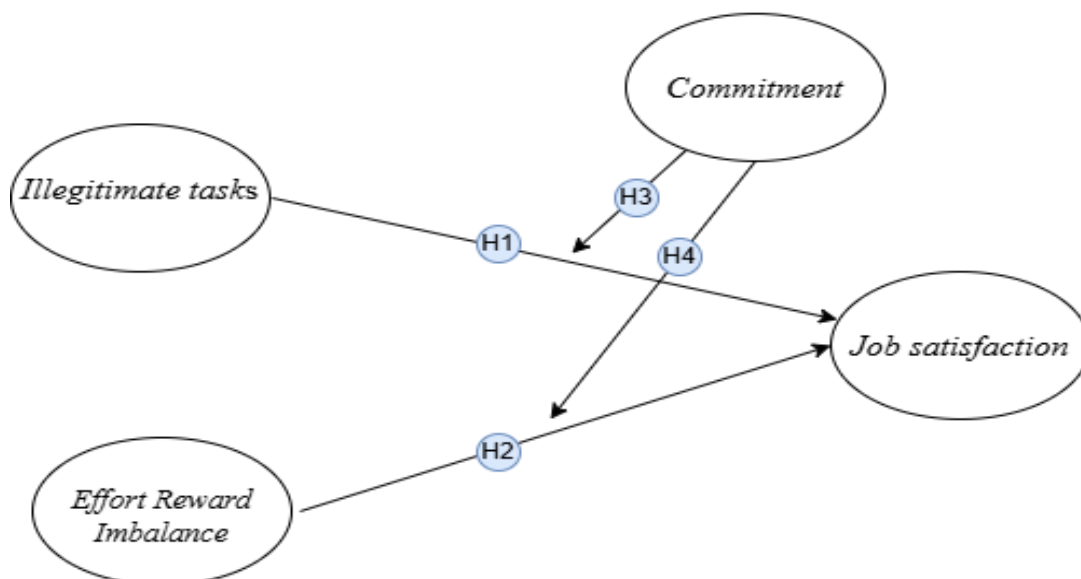
Selanjutnya, pada variabel *job satisfaction* diperoleh nilai KMO sebesar 0,737, yang juga termasuk kategori cukup baik. Hasil *Bartlett's Test* menunjukkan nilai *Approximate Chi-Square* sebesar 93,117 dengan $df = 10$ dan $Sig. < 0,001$. Sebagian besar nilai MSA berada di atas 0,50, dengan nilai tertinggi pada ERI5 dan ERI6 (0,798). Namun, seperti pada variabel ERI, terdapat item dengan nilai MSA 0,004 yang jauh di bawah batas kelayakan sehingga sebaiknya dihapus. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,868, yang menandakan konsistensi internal sangat tinggi.

Pada variabel *commitment*, diperoleh nilai KMO sebesar 0,736 yang menunjukkan tingkat kecukupan sampel memadai. Hasil *Bartlett's Test* menghasilkan nilai *Approximate Chi-Square* sebesar 79,059 dengan $df = 6$ dan $Sig. < 0,001$, yang menandakan adanya hubungan signifikan antar variabel. Seluruh nilai MSA berada di atas 0,50, dengan rentang 0,712 hingga 0,756. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,891, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada beberapa perusahaan manufaktur di Kabupaten Tangerang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, agar responden memahami beban kerja dan sistem imbalan di perusahaan. Jumlah responden yang berhasil dikumpulkan sebanyak 146 orang, yang dinilai memadai untuk analisis *Structural Equation*

Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) sesuai rekomendasi (Hair, Risher, et al., 2019). Penelitian ini dilaksanakan pada periode Mei hingga Juli 2025 di beberapa perusahaan manufaktur yang bersedia menjadi lokasi pengambilan data.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahap pertama mencakup pengujian model pengukuran untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Tahap kedua adalah pengujian model struktural untuk menguji hubungan antar variabel, termasuk efek mediasi *commitment* terhadap pengaruh *illegitimate task* dan *effort-reward imbalance* terhadap *job satisfaction*. Uji signifikansi dilakukan dengan prosedur bootstrapping pada tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,05$). 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 Google Form berhasil mengumpulkan sebanyak 146 responden yang merupakan karyawan tetap pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Tangerang. Pemilihan responden menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria telah bekerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam proses produksi atau administrasi pendukung, sehingga diharapkan memiliki pemahaman yang memadai terkait sistem kerja, pembagian tugas, dan kebijakan perusahaan. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 96 orang (65,8%), sedangkan laki-laki sebanyak 50 orang (34,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja perempuan mendominasi sektor manufaktur yang diteliti, yang berpotensi memengaruhi persepsi terhadap beban kerja maupun kepuasan kerja.

Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang 18–26 tahun sebanyak 97 orang (66,4%), diikuti kelompok usia 27–35 tahun sebanyak 43 orang (29,5%), kelompok usia 36–44 tahun sebanyak 4 orang (2,7%), dan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 2 orang (1,4%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja perusahaan didominasi oleh generasi muda yang cenderung adaptif terhadap perubahan, namun memiliki ekspektasi tinggi terhadap imbalan, pengakuan, dan peluang karier. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dengan

pendidikan SMA/SMK berjumlah 70 orang (47,9%), pendidikan Diploma (D3) sebanyak 31 orang (21,2%), dan pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 45 orang (30,8%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja memiliki latar belakang pendidikan menengah, sehingga pengembangan keterampilan teknis dan peluang promosi menjadi strategi yang relevan untuk peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.

Pengukuran *outer model*

Pengujian *outer model* bertujuan untuk menilai kualitas indikator yang digunakan dalam mengukur setiap konstruk penelitian, baik dari sisi validitas maupun reliabilitas. Terdapat tiga tahapan utama dalam pengujian *outer model*, yaitu evaluasi nilai *outer loading*, pengujian validitas konvergen dan reliabilitas, serta pemeriksaan *collinearity* melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 1. Uji Validitas dan Reabilitas

Variabel	Indikator	Outer loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Illegitimate Task	IT1	0.816	0.934	0.944	0.628
	IT2	0.776			
	IT3	0.788			
	IT4	0.757			
	IT5	0.811			
	IT6	0.766			
	IT7	0.768			
	IT8	0.784			
	IT9	0.847			
	IT10	0.806			
Effort Reward Imbalance	ERI1	0.819	0.895	0.917	0.611
	ERI2	0.709			
	ERI3	0.745			
	ERI4	0.803			
	ERI5	0.802			
	ERI6	0.759			
	ERI7	0.830			
Job Satisfaction	JS1	0.795	0.795	0.879	0.708
	JS2	0.876			
	JS3	0.852			
Commitment	C1	0.775	0.863	0.906	0.707
	C2	0.853			
	C3	0.890			
	C4	0.841			

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* pada Tabel 1, seluruh indikator pada variabel *Illegitimate Task*, *Effort Reward Imbalance*, *Job Satisfaction*, dan *Commitment* sebagai mediator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah memenuhi syarat *convergent validity*, sehingga dapat dinyatakan valid dalam mengukur konstruk

yang dituju.

Selain itu, hasil uji reliabilitas melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) pada seluruh variabel menunjukkan angka di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* variabel *Illegitimate Task* sebesar 0,934, *Effort Reward Imbalance* sebesar 0,895, *Job Satisfaction* sebesar 0,795, dan *Commitment* sebesar 0,863. Sementara itu, nilai *Composite Reliability* juga berada di atas 0,80, yakni 0,944 untuk *Illegitimate Task*, 0,917 untuk *Effort Reward Imbalance*, 0,879 untuk *Job Satisfaction*, dan 0,906 untuk *Commitment*. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Pengujian validitas juga diperkuat dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang berada di atas 0,50, yaitu 0,628 untuk *Illegitimate Task*, 0,611 untuk *Effort Reward Imbalance*, 0,708 untuk *Job Satisfaction*, dan 0,707 untuk *Commitment*. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini valid dan reliabel, sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural selanjutnya.

Tabel 2. R Square

	R Square	R Square Adjusted	Kesimpulan
Job Satisfaction	0.490	0.472	Moderat

Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan Tabel 2, nilai R-Square untuk variabel *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,490 dengan nilai R-Square Adjusted 0,472. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Illegitimate Task*, *Effort Reward Imbalance*, dan *Commitment* mampu menjelaskan variasi perubahan pada *Job Satisfaction* sebesar 49%, sedangkan sisanya sebesar 51% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.

Mengacu pada kriteria dari Hair *et al.*, (2019), nilai R-Square sebesar 0,49 berada pada kategori moderat, sehingga model penelitian ini memiliki daya jelas yang cukup baik dalam menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 3. Hasil Uji Collinearity Statistics

	VIF
C1	1.969
C2	2.676
C3	2.781
C4	2.014
ERI10	2.384
ERI2	2.260
ERI3	1.802
ERI6	1.947
ERI7	1.972
ERI8	2.056
ERI9	2.133

ERI X C	1.000
IT1	2.503
IT10	2.374
IT2	2.185
IT3	2.422
IT4	2.185
IT5	2.670
IT6	2.054
IT7	2.143
IT8	2.236
IT9	3.027
IT X C	1.000
JS1	1.662
JS2	2.051
JS3	1.611

Uji *collinearity statistics* dilakukan untuk memastikan bahwa dalam model penelitian tidak terjadi masalah *multikolinearitas* antar indikator maupun antar konstruk. *Multikolinearitas* dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan kriteria bahwa nilai VIF harus berada di bawah 5 agar tidak terdapat gejala *multikolinearitas* (Hair et al., 2019).

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3, seluruh indikator pada variabel *Illegitimate Task*, *Effort Reward Imbalance*, *Job Satisfaction*, maupun *Commitment* sebagai mediator memiliki nilai VIF yang berkisar antara 1,611 hingga 3,027. Seluruh nilai tersebut berada di bawah ambang batas 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah *multikolinearitas* dalam model penelitian ini.

Selain itu, nilai VIF pada variabel interaksi (*Illegitimate Task* × *Commitment* dan *Effort Reward Imbalance* × *Commitment*) juga sebesar 1,000, yang menegaskan bahwa model moderasi yang digunakan tidak mengandung gejala *multikolinearitas*. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria *collinearity statistics*, sehingga layak untuk digunakan pada pengujian model struktural (inner model) berikutnya.

Tabel 4. Hasil Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.064	0.064
d _{ULS}	1.226	1.232
d _G	0.489	0.492
Chi-Square	402.608	406.239
NFI	0.818	0.816

Uji model fit dilakukan untuk menilai sejauh mana kesesuaian model penelitian dengan data yang digunakan. Berdasarkan Tabel 4, nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) pada model *saturated* dan *estimated* sama-sama sebesar 0,064, lebih kecil dari ambang

batas 0,08. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang memadai.

Nilai *d_ULS* dan *d_G* pada model *saturated* masing-masing sebesar 1,226 dan 0,489, sementara pada model *estimated* sebesar 1,232 dan 0,492. Perbedaan yang kecil antara kedua model ini mengindikasikan bahwa model penelitian dapat diterima dan stabil.

Selanjutnya, nilai *Chi-Square* pada model *saturated* adalah 402,608 dan pada model *estimated* sebesar 406,239. Meskipun nilai *chi-square* pada PLS-SEM tidak digunakan sebagai kriteria utama, namun nilai yang relatif seimbang antara *saturated* dan *estimated* menunjukkan konsistensi model.

Adapun nilai Normed Fit Index (NFI) sebesar 0,818 untuk *saturated* model dan 0,816 untuk *estimated* model. Nilai ini berada di atas 0,80, yang berarti model penelitian dapat dikatakan memiliki tingkat *fit* yang cukup baik.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini telah memenuhi kriteria model fit, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	<i>Illegitimate task</i> Berpengaruh Negatif terhadap <i>Job satisfaction</i>	-0.167	2.241	0.025	Diterima
H2	<i>Effort-Reward Imbalance</i> memiliki dampak negatif pada <i>Job satisfaction</i> .	0.140	1.660	0.098	Ditolak
H3	<i>Commitment</i> bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara <i>Illegitimate Tasks</i> dan <i>Job satisfaction</i> .	-0.377	5.507	0.000	Diterima
H4	<i>Commitment</i> bertindak sebagai mediator untuk memperkuat hubungan antara <i>effort-reward imbalance</i> dan <i>Job satisfaction</i> .	0.387	3.995	0.000	Ditolak

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model penelitian. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM yang disajikan pada Tabel 5, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut:

Hipotesis 1 (H1): *Illegitimate Task* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar -0,167, dengan *t-statistics* 2,241 dan *p-value* 0,025. Nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis ini diterima. Hal ini berarti semakin tinggi *illegitimate task*, maka tingkat *job satisfaction* karyawan akan semakin menurun.

Hipotesis 2 (H2): *Effort-Reward Imbalance* memiliki dampak negatif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil analisis menunjukkan *original sample* sebesar 0,140, dengan *t-statistics* 1,660 dan *p-value* 0,098. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ini ditolak. Artinya, *Effort-Reward Imbalance* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction* karyawan.

Hipotesis 3 (H3): *Commitment* bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *Illegitimate Task* dan *Job Satisfaction*. Hasil uji menunjukkan *original sample* sebesar -0,377, dengan *t-statistics* 5,507 dan *p-value* 0,000. Nilai ini pada tingkat 0,05, sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian, *Commitment* terbukti memediasi hubungan antara *illegitimate task* dengan *Job Satisfaction*.

Hipotesis 4 (H4): *Commitment* bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *Effort-Reward Imbalance* dan *Job Satisfaction*. Hasil pengujian memperoleh *original sample* 0,387, dengan *t-statistics* 3,995 dan *p-value* 0,000. Meskipun nilai ini signifikan, namun arah hubungan yang terbentuk tidak sesuai dengan hipotesis awal yang menyatakan pengaruh negatif. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa *illegitimate task* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction* baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *commitment*. Namun, *effort-reward imbalance* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, meskipun variabel ini dapat membentuk hubungan melalui *commitment* dengan arah yang berbeda dari dugaan awal.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Illegitimate Task* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini mendukung teori *Stress-as-Offense-to-Self* Ma & Xie, (2024) yang menyatakan bahwa *Illegitimate Task* dianggap sebagai bentuk pelanggaran terhadap identitas profesional karyawan. Kondisi ini memicu rasa frustrasi, perasaan tidak dihargai, serta mengurangi makna pekerjaan, sehingga menurunkan *Job Satisfaction*. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Wang & Zong, (2023); Ouyang *et al.*, (2022) yang menegaskan bahwa *illegitimate tasks* secara relevan meningkatkan tekanan emosional dan menurunkan *Job Satisfaction*. Dalam konteks manufaktur di Kabupaten Tangerang, beban tugas yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan terbukti memperburuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja.

Sebaliknya, *Effort-Reward Imbalance* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*. Hasil ini berbeda dengan model *teoritis Siegrist* dan penelitian sebelumnya Ma & Xie, (2024); Chen *et al.*, (2022) yang menemukan hubungan negatif. Kemungkinan besar, responden dalam penelitian ini masih menilai kompensasi dan imbalan yang diterima relatif wajar dibandingkan dengan usaha yang mereka keluarkan. Faktor usia muda dan dominasi tenaga kerja perempuan dalam sampel juga dapat memengaruhi hasil, di mana ekspektasi mereka lebih banyak terfokus pada pengalaman kerja dan stabilitas ketimbang ketidakseimbangan imbalan. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan kontekstual antara sektor manufaktur di Indonesia dengan hasil penelitian di negara lain.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa *Commitment* memediasi hubungan antara *Illegitimate Task* dengan *Job Satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa *Commitment* emosional terhadap organisasi memperkuat dampak negatif *illegitimate tasks*, sesuai dengan temuan Ouyang *et al.*, (2022); Rahman *et al.*, (2025). Karyawan yang memiliki *Commitment* tinggi cenderung lebih peka terhadap tugas yang dianggap tidak adil atau di luar peran, sehingga ketidakpuasan kerja menjadi lebih besar. Dengan kata lain, *Commitment* afektif yang seharusnya berperan protektif justru memperparah persepsi negatif akibat penugasan tidak sah.

Sementara itu, *Commitment* juga terbukti berperan dalam hubungan *Effort-Reward Imbalance* dengan *Job Satisfaction*, namun dengan arah yang berbeda dari hipotesis awal. Hasil ini memperlihatkan bahwa *Commitment* karyawan mampu mengubah persepsi ketidakseimbangan imbalan menjadi bentuk penerimaan yang lebih positif, sehingga hubungan yang muncul justru bersifat konstruktif. Temuan ini selaras dengan penelitian Taryana *et al.*, (2024); Li *et al.*, (2021) yang menekankan bahwa *Commitment* afektif dapat berfungsi sebagai faktor pelindung psikologis, sehingga karyawan tetap merasa puas meskipun imbalan yang diterima belum sepenuhnya seimbang dengan usaha yang diberikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa *illegitimate tasks* merupakan prediktor yang konsisten menurunkan *job satisfaction*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Commitment*. Namun, untuk *effort-reward imbalance*, hasil yang tidak menunjukkan adanya perbedaan konteks organisasi, budaya, dan demografi responden. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa peran mediasi *Commitment* dapat bersifat ganda: memperburuk pengaruh negatif *illegitimate tasks* sekaligus mengubah pengaruh *effort-reward imbalance* ke arah yang lebih positif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SEM-PLS terhadap 146 responden karyawan manufaktur di Kabupaten Tangerang, penelitian ini menemukan bahwa *illegitimate task* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Semakin tinggi beban kerja yang dipersepsikan tidak sah atau tidak sesuai dengan peran formal karyawan, semakin rendah pula tingkat *job satisfaction* yang dirasakan. Sebaliknya, *effort-reward imbalance* tidak terbukti berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, sehingga *effort-reward imbalance* belum dapat dipastikan menjadi faktor penentu *job satisfaction* dalam konteks penelitian ini. Selanjutnya, *commitment* terbukti memediasi hubungan antara *illegitimate task* dan *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa *commitment* justru memperkuat dampak negatif *illegitimate task* terhadap *job satisfaction* karyawan. Selain itu, *commitment* juga berperan dalam hubungan antara *effort-reward imbalance* dan *job satisfaction*, meskipun arah pengaruhnya berbeda dari hipotesis awal, di mana *commitment* karyawan membuat *effort-reward imbalance* lebih mudah diterima sehingga tidak serta-merta menurunkan *job satisfaction*. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *illegitimate task* merupakan faktor konsisten yang menurunkan *job satisfaction*, sementara peran *commitment* bersifat kompleks karena dapat memperburuk maupun mereduksi pengaruh negatif yang ada.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen perusahaan manufaktur di Kabupaten Tangerang. Pertama, manajemen perlu mengurangi praktik pemberian *illegitimate task* dengan memastikan pembagian tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kompetensi karyawan agar tidak menimbulkan rasa tidak dihargai. Kedua, meskipun *effort-reward imbalance* tidak terbukti berpengaruh negatif secara langsung, perusahaan tetap perlu menjaga keadilan dalam sistem penghargaan melalui kompensasi yang layak, promosi yang transparan, serta pengakuan atas kontribusi karyawan. Ketiga, organisasi perlu memperkuat *commitment* karyawan secara sehat, karena tingkat komitmen yang terlalu tinggi tanpa dukungan manajerial justru dapat memperburuk persepsi negatif terhadap beban kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, serta dukungan psikologis dari atasan. Keempat, mayoritas responden yang berasal dari kalangan muda dengan latar belakang pendidikan menengah hingga sarjana menunjukkan perlunya kebijakan pengembangan karier yang jelas. Penyediaan pelatihan, program pengembangan kompetensi, dan peluang promosi akan meningkatkan *commitment* sekaligus memperkuat *job satisfaction* karyawan. Dengan penerapan

langkah-langkah tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, menekan risiko stres, serta mempertahankan tenaga kerja yang produktif dan loyal.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki dalam penelitian mendatang. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada karyawan manufaktur di Kabupaten Tangerang, sehingga generalisasi hasil masih terbatas. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek kajian pada sektor industri yang berbeda atau wilayah lain agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh. Kedua, jumlah sampel sebanyak 146 responden masih relatif terbatas, sehingga penelitian berikutnya dapat menggunakan sampel yang lebih besar untuk meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian. Ketiga, variabel dalam penelitian ini hanya mencakup *illegitimate task*, *effort-reward imbalance*, *job satisfaction* dan *commitment* sebagai mediator. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain seperti *work engagement*, stress kerja, atau *organizational justice* untuk memperkaya model penelitian. Keempat, pendekatan yang digunakan masih bersifat kuantitatif, sehingga penelitian berikutnya dapat mengombinasikan dengan metode kualitatif, misalnya melalui wawancara mendalam, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengalaman karyawan terkait beban kerja dan *job satisfaction*.

DAFTAR REFERENSI

- Aazami, S., Shamsuddin, K., Akmal, S., & Azami, G. (2015). *The relationship between illegitimate task and psychological/physical health among malaysian working women*. *Malaysian Journal of Medical Sciences*, 22(4), 40–46.
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). *Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?* *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969–978. <https://doi.org/10.1002/job.291>
- Akyurek, S. S., & Can, O. (2022). *Illegitimate tasks and occupational outcomes: the impact of vertical collectivism*. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(2), 155–173. <https://doi.org/10.1108/Ebhrm-02-2021-0025>
- Alfain, M. Z., Noekent, V., & Shidiq, R. F. (2024). *The Influence Of Job Satisfacton And Quality Of Work Life On Employee Performance : The Mediating Role Of Organizational Commitment* © 2024 Universitas Negeffort Reward Imbalance Semarang. 13(4), 418–429.
- Alifa, S. S., & Ulya, L. L. (2023). *Journal of Social and Industrial Psychology The Relationship of Organizational Commitment with Organizational Citizenship*. 12(2), 62–69.
- Bachri, F., & Solekah, N. A. (2021). *Organizational Commitment as Mediating Variable of Employee Illegitimate task Toward Turnover Intentions*. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(2), 151–162. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.174>
- Bakker, A. B. (1978). *Multiple Levels in Job Demands–Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance*. *Pediatric Neurosurgery*, 4(2), 95–105.
- Cavanagh, S. J. (1992). *Illegitimate task of nursing staff working in hospitals*. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>
- Chen, J., Wang, Y., Du, W., Liu, S., Xiao, Z., & Wu, Y. (2022). *Analysis on the relationship between effort-reward imbalance and illegitimate task among family doctors in China: a cross-sectional study*. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08377-5>
- Darboe, A., Lin, I. F., & Kuo, H. W. (2016). *Effort-reward imbalance and self-rated health among Gambian healthcare professionals*. *BMC Health Services Research*, 16(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1347-0>
- Ding, H., & Kuvaas, B. (2023). *Illegitimate tasks: A systematic literature review and agenda for*

- future research. Work and Stress*, 37(3), 397–420.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2148308>
- Emirza, S. (2023). *Effort-Reward Imbalance and Turnover Intention: The Roles of Organizational Justice Perception and Job Mobility*. *Psikoloji Çalışmaları / Studies in Psychology*, 0(0), 0–0. <https://doi.org/10.26650/sp2022-1117901>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). *The relationship between illegitimate task and health: A meta-analysis*. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.
<https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fein, E. C., & McKenna, B. (2022). *Depleted dedication, lowered organisation citizenship behaviours, and illegitimate tasks in police officers*. *Journal of Management and Organization*, 1264–1286. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.68>
- Gao, Y. Q., Pan, B. C., Sun, W., Wu, H., Wang, J. N., & Wang, L. (2012). *Anxiety symptoms among Chinese nurses and the associated factors: a cross sectional study*. *BMC Psychiatry*, 12. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-12-141>
- Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). *Effects of Illegitimate task on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. Sustainability (Switzerland)*, 14(21), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su142114156>
- Ge, J., He, J., Liu, Y., Zhang, J., Pan, J., Zhang, X., & Liu, D. (2021). *Effects of effort- reward imbalance, illegitimate task, and work engagement on self-rated health among healthcare workers*. *BMC Public Health*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10233-w>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). *Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions*. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Guan, C. Y. S., Li, Y., & Ma, H. L. (2017). *The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and illegitimate task among township cadres in a specific province of china: A cross-sectional study*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(9), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph14090972>
- Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). *The Impact of Illegitimate task on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior. Sustainability (Switzerland)*, 15(13).
<https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Idrus, S., Jihan, J., Rahman, A. S., Arta, D. N. C., & Kespandiar, T. (2023). *The Evolution Of Human Resource Management: The Necessity Of Facing The Industrial Revolution 4.0. Commitment: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 91–97.
<https://doi.org/10.15575/jim.v4i1.23726>
- Ilyas, A., Hassan, R. A., Khan, A. H., & Khan, W. A. (2021). *Illegitimate tasks and illegitimate task among employees of micro informal enterprises*. *Management Science Letters*, 11, 291–296. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.004>
- Jachens, L., Houdmont, J., & Thomas, R. (2019). *Effort–reward imbalance and burnout among humanitarian aid workers*. *Disasters*, 43(1), 67–87.
<https://doi.org/10.1111/disa.12288>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). *Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? Journal of Personality and Social Psychology*, 83(3), 693–710.

- <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.693>
- Kumar, T. S., Balasubramanian, V., Babu, S., & Sanavullah, M. Y. (2007). *Effect of pulsed current GTA welding parameters on the fusion zone microstructure of AA 6061 aluminium alloy. Metals and Mateffort Reward Imbalanceals International*, 13(4), 345–351. <https://doi.org/10.1007/BF03027892>
- Kustiyadji, G. (n.d.). *The Effect of Organisational Commitment in Mediating the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Competitive Advantage (Study on State-Owned Companies in Indonesia)* Pengaruh Commitment Organisasi dalam Mediator Hubungan Kepemimpinan . I. www.jomss.org
- Lenggono, B. (2020). *Jurnal Psikologi Terapan dan Pendidikan. ... Psikologi Terapan Dan ...*, 2(1), 31–40. <http://journal.uad.ac.id/index.php/Psikologi/index>
- Li, J., Matthews, T. A., Chen, L., Seamans, M., Leineweber, C., & Siegrist, J. (2021). *Effort–reward imbalance at work and drug misuse: Evidence from a national survey in the U.S. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph182413334>
- Liang, H. Y., Tseng, T. Y., Dai, H. Da, Chuang, J. Y., & Yu, S. (2023). *The relationships among overcommitment, effort-reward imbalance, safety climate, emotional labour and quality of working life for hospital nurses: a structural equation modeling. BMC Nursing*, 22(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01355-0>
- Lin, X., & Gao, Y. (2021). *The influencing mechanism of social effort-reward imbalance on life satisfaction among aging workforces in the united states: A longitudinal study. Sustainability (Switzerland)*, 13(24). <https://doi.org/10.3390/su132413957>
- Locke, E. A., Latham, G. P., Locke, E. A., & Latham, G. P. (2011). *And Motivation Satisfaction : at. I(4)*, 240–246.
- Ma, Q., & Xie, Y. (2024). *The Effects of Illegitimate tasks on Task Crafting and Cyberloafing: The Role of Stress Mindset and Stress Appraisal. Behavioral Sciences*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/bs14070600>
- Marin, R. (2023). *Organizational Commitment: A Bibliometric Analysis. Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1227–1239. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0110>
- Mashudi, M., Fitriani, A., Nurhamzah, N., Radi, R., & Gymnastiar, I. A. (2024). *Empoweffort Reward Imbalanceng Employees Through Innovative Human Resource Management Practices in the Age of Remote Work. Branding: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 13–25. <https://doi.org/10.15575/jb.v3i1.35116>
- Mayrowetz, D., & Smylie, M. A. (2004). *Work Redesign that Works for Teachers. Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 103(1), 274–302. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7984.2004.tb00037.x>
- Noviyanti, R. (2023). *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences The Influence of Employer Branding and Organizational Commitment on Turnover Intention*. 21–30. <https://lenteranusa.id/>
- Ouyang, C., Zhu, Y., Ma, Z., & Qian, X. (2022). *Why Employees Expeffort Reward Imbalanceence Burnout: An Explanation of Illegitimate tasks. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19158923>
- Rahman, A., Charli, B., & Kochmańska, A. (2025). *Unveiling the root causes and results of illegitimate tasks : A systematic literature review (Vol. 47)*.
- Sakata, Y., Wada, K., Tsutsumi, A., Ishikawa, H., Aratake, Y., Watanabe, M., Katoh, N., Aizawa,

- Y., & Tanaka, K. (2008). *Effort-reward Imbalance and depression in Japanese medical residents. Journal of Occupational Health*, 50(6), 498–504. <https://doi.org/10.1539/joh.L8043> scholar. (n.d.).
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfeffort Reward Imbalanceng, A., Beehr, T. A., Kälén, W., & Tschan, F. (2015). *Illegitimate tasks as a source of work stress. Work and Stress*, 29(1), 32–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). *Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. Applied Psychology*, 59(1), 70–96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Shimazu, A., & de Jonge, J. (2009). *Reciprocal relations between effort-reward imbalance at work and adverse health: A three-wave panel survey. Social Science and Medicine*, 68(1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.09.055>
- Siswanto, A., Susita, D., & Saptono, A. (2023). *The Effect of Spiritual Leadership on Employee Engagement: The Role of Organizational Commitment as an Intervening Variable. IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 7(1), 128–140. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.07.01.10>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). *Appreciation at work in the Swiss Armed Forces. Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117–124. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000013>
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). *The past, present, and future of an identity theory. Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. <https://doi.org/10.2307/2695840>
- Syamsuri, H., Sumarlin, A., Yusuf, M., & Mujahid, A. (2024). *Economics and Digital Business Review Etos Kerja Dalam Al-Qur ' an*. 5(1), 284–299.
- Taryana, T., Sulistiyo Nugroho, B., Hardianty, S., Risal Tawil, M., & Fitriadi, H. (2024). *The Effect Of Rewards On Employee Illegitimate task With Commitment As A Moderating Variable. Journal Of Social Science Research*, 4, 1605–1612
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). *Reviewing the effort- reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. Social Science and Medicine*, 60(5), 1117–1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- von dem Knesebeck, O., & Siegrist, J. (2003). *Reported nonreciprocity of social exchange and depressive symptoms: Extending the model of effort–reward imbalance beyond work. Journal of Psychosomatic Research*, 55(3), 209–214. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00514-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00514-7)
- Wang, H., & Zong, G. (2023). *Relationship between employees' perceived illegitimate tasks and their work procrastination behavior: Role of negative emotions and paternalistic dimensions. Heliyon*, 9(4), e14984. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14984>
- Wash, G. (2023). *Improving Employee Performance Through Corporate Education. SSRN Electronic Journal*, 2023(3), 1–14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4341798>
- Zhao, L., Jolly, P. M., & Zhao, S. (2023). *The effect of illegitimate tasks on hospitality employees' service performance: a conservation of resources perspective. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2665–2684. <https://doi.org/10.1108/Ijchm-03-2022-0357>