

**PENGARUH KELELAHAN EMOSIONAL TERHADAP
KETERLIBATAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA
KARYAWAN *OUTSOURCING***



SKRIPSI

**RAHMA DINI SRI HIDAYAH
21059113**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2025**

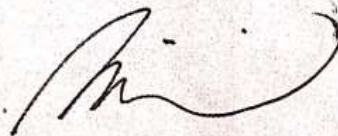
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH KELELAHAN EMOSIONAL TERHADAP KETERLIBATAN
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA KARYAWAN *OUTSOURCING***

Nama : Rahma Dini Sri Hidayah
NIM / TM : 21059113 / 2021
Departemen : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Padang, September 2025

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing



Nia Ariyani Erlin, S.E., M.Sc
NIP. 199501192022032013

Mengetahui,
Kepala Departemen Manajemen



Dr. Syahrizal, S.E., M.Si.
NIP. 197209021998021001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Rahma Dini Sri Hidayah
NIM/Tahun Masuk	: 21059113/2021
Program Studi	: S1 Manajemen
Keahlian	: Sumber Daya Manusia
Departemen	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis
Alamat	: Jorong Ujung Labung, Tiku Limo Jorong, Tanjung Mutiara, Agam
Email	: rhmadnisrihdyah@gmail.com
Judul Skripsi	: Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Keterlibatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variable mediasi pada karyawan <i>outsourcing</i>

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana) baik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali bimbingan dan arahan dari pembimbing.
3. Dalam karya tulis skripsi ini tidak terdapat karya tulis atau publikasi orang lain kecuali pengutipan yang telah tertulis dengan jelas dalam daftar Pustaka.
4. Karya tulis skripsi ini sah apabila telah ditandatangani oleh tim pembimbing dan tim penguji dan kepala departemen.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia *menerima* sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, September 2025

Penulis



Rahma Dini Sri Hidayah

ABSTRAK

Rahma Dini Sri Hidayah, 2025. Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Keterlibatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan *outsourcing*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan *outsourcing* Unit Inventory PT Semen Padang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan emosional tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Namun, kelelahan emosional terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Temuan penting lainnya adalah kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan. Artinya, meskipun kelelahan emosional tidak secara langsung menurunkan keterlibatan, kondisi tersebut dapat mengurangi keterlibatan melalui penurunan kepuasan kerja. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepuasan kerja dalam menjaga tingkat keterlibatan karyawan *outsourcing*, meskipun menghadapi tekanan emosional yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memperhatikan aspek kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja untuk menjaga keberlangsungan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci : kelelahan emosional, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, *outsourcing*.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul " Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Keterlibatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan *Outsourcing*". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak mungkin dapat menyelesaikannya tanpa bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah menganugerahkan kesehatan, kekuatan, dan kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya.
2. Penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Nia Ariyani Erlin, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran, ketulusan, serta perhatian telah membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada dosen penguji, Dekan, Ketua Program Studi, serta seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri yang telah memberikan ilmu, arahan, serta dukungan selama penulis menempuh pendidikan hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Terima kasih yang tak terhingga penulis persembahkan kepada ayahanda Zainal Apri dan ibunda Nurmainar, yang telah mendedikasikan cinta, doa, serta

pengorbanan tanpa mengenal lelah. Berkat kasih sayang dan restu mereka, penulis dapat melalui perjalanan panjang ini hingga akhirnya skripsi ini terselesaikan.

5. Rasa terima kasih yang mendalam penulis persembahkan kepada Ahmad Abdul Ghany, sosok yang senantiasa hadir memberi semangat, pengertian, dan doa yang tulus. Kehadirannya menjadi kekuatan emosional yang berarti hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada sahabat-sahabat dekat yang senantiasa memberikan semangat, doa, serta menemani dalam suka dan duka selama perjalanan akademik hingga terselesaikannya skripsi ini.
7. Rasa syukur dan terima kasih penulis haturkan kepada seluruh karyawan outsourcing PT Semen Padang yang dengan kerendahan hati, kesediaan, serta kerja sama telah membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi, hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan lancar.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

Padang, September 2025

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II KERANGKA TEORI.....	14
A. Kajian Teori.....	14
1. <i>Grand Theory</i>	14
2. Keterlibatan Karyawan	16
3. Kelelahan Emosional.....	19
4. Kepuasan Kerja	23
B. Penelitian Yang Relevan.....	27
C. Kerangka Konseptual.....	31
D. Hipotesis Penelitian.....	32
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Jenis Penelitian	37
B. Waktu dan Tempat Penelitian	38
C. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	38
1. Definisi Operasional.....	38
2. Variabel Penelitian	41
D. Populasi dan Sampel Penelitian.....	41
1. Populasi	41
2. Sampel.....	42
E. Jenis dan Sumber Data.....	43
F. Instrumentasi dan Teknik Pengumpulan Data	43
1. Instrumentasi	43
2. Teknik Pengumpulan Data	45
G. Teknik Analisis Data.....	46
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	46

2. Analisis Statistik Inferensial.....	49
DAFTAR PUSTAKA	93

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Isu global yang dihadapi oleh banyak perusahaan di era modern salah satunya ialah kesejahteraan karyawan. Organisasi dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka. Karyawan yang memiliki kesejahteraan yang baik, baik itu secara mental maupun fisik, cenderung memiliki energi lebih dan mampu berkonsentrasi lebih baik, yang nantinya akan berdampak pada produktivitas yang dihasilkan (Islami et al., 2024). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menerapkan kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga dapat mencapai kinerja optimal dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Kesejahteraan karyawan memiliki hubungan erat dengan tingkat keterlibatan karyawan di tempat kerja, karyawan merasa bahwa kesejahteraan mereka berpengaruh pada tingkat keterlibatan mereka dalam melaksanakan tugas (Abun et al., 2020). Perusahaan yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental, akan mendapatkan manfaat dari tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Grasialika & Astuti, 2024).

Keterlibatan karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan organisasi di era modern. Dengan meningkatkan tingkat keterlibatan, organisasi dapat meraih kinerja yang lebih optimal, meningkatkan kepuasan karyawan, serta menciptakan suasana kerja yang sehat dan inovatif (Harter et al., 2002). Penting bagi perusahaan untuk merancang strategi yang mendukung keterlibatan karyawan sebagai bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia yang efisien.

Keterlibatan karyawan tertuju pada sejauh mana seorang karyawan berkomitmen, termotivasi, dan terikat pada organisasi serta tugas yang mereka jalani, juga mencakup perasaan mereka terhadap tugas yang di jalani, tingkat investasi emosional dalam bertugas, dan seberapa aktif mereka berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Shuck & Wollard, 2010). Dengan meningkatkan keterlibatan, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi biaya, tetapi juga mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja keseluruhan (Macey & Schneider, 2008). Namun, keterlibatan karyawan dapat terhalang oleh faktor-faktor seperti kurangnya dukungan manajemen, lingkungan kerja yang negatif, ketidakpuasan terhadap tugas, beban kerja yang berlebihan, kurangnya kesempatan untuk berkembang, ketidakjelasan peran, kurangnya penghargaan, komunikasi yang buruk, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi yang buruk, serta kekhawatiran tentang keamanan dalam melakukan tugas (Saks, 2006). Salah satu faktor yang dapat memengaruhi keterlibatan karyawan ialah kelelahan emosional, dimana semakin tinggi tingkat

kelelahan emosional maka akan semakin rendah tingkat keterlibatan karyawan (Indhumathi, 2023). Sejalan dengan penelitian oleh Menon & Priyadarshini (2018) yang menemukan bahwa kelelahan emosional memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan keterlibatan karyawan. Jika seseorang mengalami kelelahan emosional, mereka akan kesulitan untuk berkonsentrasi sepenuhnya dan fokus pada tugas yang sedang dikerjakan, yang mengakibatkan rendahnya tingkat keterlibatan (Trần & Tiêu, 2020).. Kelelahan emosional adalah kondisi di mana seseorang mengalami keletihan dalam hal emosi dan perasaan yang berkaitan dengan interaksi dengan orang lain (Sihaloho & Indawati, 2021).

Kelelahan emosional disebabkan oleh berbagai faktor, seperti stres yang berkepanjangan, tuntutan pekerjaan yang berlebihan, kurangnya sumber daya untuk mengatasi stres, harapan yang tinggi dari lingkungan kerja, *worklife balance* yang tidak memadai, konflik antarpribadi, serta kebosanan akibat tugas yang monoton (Sumri & Mokhtar, 2023). Karyawan yang mengalami kelelahan emosional mungkin mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi atau mendengarkan arahan dari atasan, bersikap sinis terhadap rekan kerja, cenderung menyalahkan orang lain, serta menunjukkan pola pikir yang kaku dan ketidakmauan untuk beradaptasi (Santika & Sudibia, 2017).

Penelitian oleh Gustina et al (2022) menyatakan bahwa karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung merasa tidak terlibat dan kehilangan semangat dalam melakukan tugas mereka, yang pada gilirannya

mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga sejalan dengan Talahatu (2018), kelelahan emosional berdampak negatif pada motivasi kerja, di mana karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung kurang termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Saat karyawan tidak dapat memberikan performa terbaiknya akibat kelelahan, mereka cenderung kehilangan rasa keterikatan dan loyalitas terhadap perusahaan (Khurub et al., 2012).

Sebagai tanggapan terhadap dampak buruk yang ditimbulkan oleh kelelahan emosional, sangat penting untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan bagaimana kelelahan emosional mempengaruhi keterlibatan karyawan. Kepuasan kerja adalah sekumpulan perasaan terkait hasil kerja yang dapat bervariasi, mulai dari tingkat kepuasan yang tinggi maupun tingkat kepuasan yang rendah (George & Jones, 2012). Karyawan yang lelah secara emosional merasa tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehilangan kenikmatan dalam bekerja, yang akhirnya menurunkan kepuasan kerja (Kurniawan et al., 2024). Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka (Prajogo, 2019).

Penelitian oleh Lee et al (2019) menemukan bahwa tingkat kelelahan emosional yang tinggi secara langsung menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian oleh Allam et al (2023) bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kelelahan emosional dan kepuasan kerja, yang merupakan temuan yang sangat mencolok namun

bertolak belakang dengan penelitian oleh Zhao & Nuangjamnong (2023) yang menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kelelahan emosional dan kepuasan kerja, dimana pegawai yang mengalami kelelahan emosional tetap menunjukkan kepuasan kerja, kemungkinan karena faktor-faktor lain seperti gaji yang layak, pengakuan dari atasan, rasa tanggung jawab atau keterikatan emosional terhadap organisasi.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat, serta menunjukkan tingkat produktivitas dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Pradipta et al., 2021). Sejalan dengan penelitian oleh Huang et al., (2016) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terlibat secara kognitif, emosional, dan fisik dalam pekerjaan mereka serta menunjukkan komitmen dan antusiasme tinggi dalam aktivitas kerja. Penelitian oleh Yao & Methavasaraphak (2023) menyatakan bahwa kepuasan menjadi faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keterlibatan karyawan, berkontribusi sebesar 39% terhadap variasi keterlibatan karyawan di perusahaan rekrutmen di Thailand.

Penelitian ini dilakukan pada unit *Inventory* PT Semen Padang, dengan objek penelitian adalah karyawan *outsourcing* yang bekerja di unit tersebut. Pemilihan lokasi dan objek penelitian didasarkan pada alasan yang berkaitan dengan situasi lapangan, dasar teori yang digunakan, dan kemudahan pelaksanaan penelitian, sehingga sesuai dan memungkinkan untuk dilakukan.

Unit *Inventory* PT Semen Padang memiliki tanggung jawab untuk memastikan ketersediaan, penerimaan, penyimpanan, dan pemeliharaan seluruh barang. Aktivitas tersebut menuntut ketelitian, kecepatan, dan koordinasi tinggi. Kondisi kerja seperti ini mencerminkan tingginya *job demands*, sebagaimana dijelaskan dalam teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, yang menyatakan bahwa tekanan pekerjaan yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan emosional jika tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai (Bakker & Demerouti, 2007)

Dalam konteks unit *Inventory* PT Semen Padang, banyak tugas-tugas operasional yang dijalankan oleh karyawan *outsourcing*. *Outsourcing* merupakan praktik di mana perusahaan menyerahkan tugas kepada pihak ketiga dengan tujuan untuk meringankan beban yang dihadapi oleh perusahaan tersebut (Habibi et al., 2024). Kelompok ini kerap menghadapi tantangan, seperti keterbatasan akses terhadap fasilitas organisasi, kurangnya dukungan organisasi, serta ekspektasi kinerja yang tinggi meskipun berada di luar struktur karyawan tetap. Sebuah studi oleh Ibrahim & Hussein (2024) menemukan bahwa pekerja *outsourcing* mengalami tingkat stres kerja yang tinggi akibat beban kerja yang berlebihan dan kurangnya dukungan organisasi. Hal ini berdampak negatif pada kepuasan kerja mereka.

Karyawan *outsourcing* di PT Semen Padang sebagian besar disalurkan oleh PT Pasoka Sumber Karya. PT. Pasoka Sumber Karya merupakan perusahaan yang mengembangkan usaha bisnisnya, dengan

aktivitas usaha utama perusahaan ini adalah jasa penyalur tenaga kerja (*outsourcing*), adapun usaha lainnya seperti jasa transportasi dan pemeliharaan, jasa pergudangan dan kontruksi, serta jasa penjualan bahan bangunan.

Pemilihan karyawan *outsourcing* sebagai objek penelitian didasarkan pada keunikan posisi mereka di dalam sistem organisasi. Meskipun tidak berstatus sebagai karyawan tetap, tenaga *outsourcing* memegang peran penting dalam menjaga kelancaran operasional unit Inventory, mulai dari pengelolaan barang masuk dan keluar, pencatatan stok, hingga penopang utama dalam sistem rantai pasok perusahaan. Ketepatan dan ketelitian mereka secara langsung berperan dalam efisiensi produksi dan distribusi perusahaan. Namun, kelompok ini sering kali menghadapi keterbatasan dalam mendapatkan dukungan organisasi (*job resources*) yang memadai, baik secara emosional maupun struktural.

Selama dilakukannya wawancara bersama karyawan *outsourcing* mengenai tingkat keterlibatan karyawan berdasarkan beberapa pertanyaan yang bersumber dari Coetzee et al., (2025), berikut hasil jawaban wawancara dari 3 karyawan *outsourcing* dari unit kerja yang berbeda di unit *Inventory* :

Tabel 1 Daftar pertanyaan dan jawaban tentang keterlibatan karyawan *outsourcing*

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah anda mau melakukan pekerjaan diluar tugas anda?	Sebagian responden merasa hal tersebut membuang waktu

2	Seberapa penting peran anda dalam kesuksesan organisasi?	Responden merasa peran mereka tidak penting dalam kesuksesan perusahaan karena kurangnya apresiasi
3	Apakah anda merasa dihargai atas usaha anda? apakah anda mendapatkan pujian saat melakukan pekerjaan dengan baik?	Responden merasa organisasi tidak memiliki sistem pengakuan yang efektif, jarang dihargai atas usaha, dan lebih banyak penekanan pada kewajiban daripada apresiasi kinerja yang baik
4	Apakah kebijakan di sini membantu anda melakukan pekerjaan dengan baik dan apakah anda merasa nyaman dengan prosedur yang ada?	Responden merasa kebijakan dan prosedur organisasi tidak mendukung pekerjaan mereka, menghambat semangat, menciptakan kebingungan, dan membuat mereka tidak nyaman dalam menyelesaikan tugas
5	Apakah anda merasa dihormati oleh rekan kerja anda dan nyaman bekerja sama dengan tim anda?	Responden merasa dihormati dan nyaman bekerja dengan rekan-rekan <i>outsourcing</i> , tetapi mengalami ketidaknyamanan dan kurangnya saling menghargai saat berinteraksi dengan atasan

Sumber (Coetzee et al., 2025)

Dari tabel diatas dapat dilihat rendahnya tingkat keterlibatan karyawan *outsourcing* karena mengalami ketidakpuasan dalam lingkungan kerja. Beberapa karyawan *outsourcing* merasa tidak adanya dukungan serta apresiasi atas kinerja baik yang telah mereka lakukan namun kinerja baik tersebut dianggap sebagai kewajiban oleh atasan bagi karyawan. Atasan cenderung hanya melihat kinerja buruk karyawan tanpa diberikan evaluasi lebih lanjut mengenai kinerja yang telah di jalan kan. Kondisi ini juga di perparah dengan pernyataan dari karyawan seperti, pendapat yang mereka sampaikan tidak di dengar oleh atasan. Kebijakan yang ada seringkali merugikan para karyawan *outsourcing* sebagai jabatan paling rendah dalam tatanan organisasi. Salah satunya proses pengurangan jadwal lembur yang

dibuat secara tiba-tiba dan membuat para karyawan *outsourcing* merasa dirugikan atas kebijakan tersebut. Prosedur yang ada seringkali tidak mendukung pekerjaan mereka, menghambat semangat, menimbulkan kebingungan, dan membuat mereka tidak nyaman dalam menyelesaikan tugas. Atasan hanya fokus pada target KPAI yang telah diberi perusahaan tanpa memperdulikan mental individu dari karyawan. Dengan kondisi seperti ini menyebabkan tidak adanya komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan serta mendorong para karyawan *outsourcing* mengalami kelelahan emosional.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fuad & Sopiah (2023) menunjukkan bahwasanya ketika karyawan merasa didukung dan diakui oleh atasan, mereka cenderung lebih termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Pengakuan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan keterlibatan, dan pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Masri & Suliman, 2019). Komunikasi yang efektif merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi, dan pengembangan keterampilan komunikasi yang berkelanjutan di antara seluruh anggota sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Stacho et al., 2019).

Meskipun pentingnya faktor-faktor seperti kelelahan emosional, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan telah diakui dalam berbagai penelitian sebelumnya, masih terdapat kebutuhan untuk memahami lebih dalam bagaimana dinamika antara variabel-variabel tersebut saling

berinteraksi, khususnya dalam konteks tenaga kerja *outsourcing*. Karyawan *outsourcing* memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri, seperti kurangnya dukungan organisasi dan keterbatasan akses terhadap sumber daya organisasi, yang berpotensi memperkuat dampak kelelahan emosional terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan temuan-temuan sebelumnya serta urgensi untuk mengisi celah pengetahuan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan *outsourcing*, dengan mempertimbangkan peran mediasi kepuasan kerja dan pengaruh kelelahan emosional. Maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai **“Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Keterlibatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan *Outsourcing*”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Adanya ketidakpuasan terhadap kepemimpinan yang diterima oleh karyawan *outsourcing*. Kepemimpinan yang dijalankan cenderung hanya berorientasi pada pencapaian target kerja (seperti KPAI) tanpa memperhatikan kondisi emosional dan kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini berkontribusi langsung terhadap kelelahan emosional pada karyawan *outsourcing*. Dalam kondisi ini, individu merasa

kehabisan energi, tidak termotivasi, dan kehilangan keterhubungan dengan pekerjaannya.

2. Kurangnya pengakuan dan apresiasi dari atasan terhadap kontribusi yang telah dilakukan karyawan *outsourcing*. Karyawan merasa bahwa kinerja baik mereka dianggap sebagai kewajiban semata, tanpa adanya penghargaan atau apresiasi dari atasan. Ketika karyawan *outsourcing* merasa kontribusinya tidak dihargai atau dianggap sebagai kewajiban semata. Ketidakpuasan yang timbul dari minimnya pengakuan ini juga dapat memperparah kelelahan emosional, karena mereka merasa bekerja keras tanpa hasil yang sepadan, baik secara emosional maupun psikologis.
3. Adanya rasa ketidaknyaman dalam interaksi dengan atasan serta pendapat dan masukan yang mereka berikan seringkali tidak didengar atau dipertimbangkan oleh atasan. Interaksi yang tidak nyaman dengan atasan serta diabaikannya pendapat karyawan menciptakan perasaan tidak dihargai dan terasing secara sosial di tempat kerja. Hal ini dapat memperbesar beban emosional karyawan, yang merupakan komponen utama dalam kelelahan emosional.
4. Minimnya umpan balik kinerja yang sudah dilakukan oleh karyawan *outsourcing*. Evaluasi kinerja yang diberikan atasan lebih berfokus pada kesalahan atau kekurangan, tanpa diimbangi dengan umpan balik positif atau konstruktif atas pencapaian yang sudah diraih. Karyawan yang tidak mendapatkan umpan balik positif atau konstruktif, tetapi justru

hanya menerima kritik atas kesalahan, akan mengalami penurunan kepuasan kerja.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini berfokus terhadap masalah yang terkait dengan pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan *outsourcing*?
2. Apakah kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan *outsourcing*?
4. Apakah kelelahan emosional berpengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing*?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan *outsourcing*.

2. Untuk menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja pada karyawan *outsourcing*.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan *outsourcing*.
4. Untuk menganalisis peranan mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan *outsourcing*.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan masukan serta saran untuk lebih memperhatikan kesejahteraan agar dapat meningkatkan keterlibatan karyawan *outsourcing* yang nantinya akan berpengaruh kepada keberhasilan perusahaan.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara kelelahan emosional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara kelelahan emosional, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Ini dapat memperluas wawasan peneliti dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan *outsourcing* PT Semen Padang. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kelelahan emosional tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan *outsourcing* di PT Semen Padang. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat kelelahan emosional karyawan berada dalam kategori tinggi, kondisi tersebut tidak secara langsung menurunkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan yang berarti dampak kelelahan emosional terhadap keterlibatan memerlukan peran variabel lain sebagai perantara.
2. Kelelahan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing* di PT Semen Padang. Semakin tinggi tingkat kelelahan emosional yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa kelelahan emosional menjadi faktor utama yang menurunkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan *outsourcing* di PT Semen Padang. Hal ini berarti bahwa semakin

tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Kepuasan kerja mendorong motivasi, antusiasme, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

4. Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan outsourcing di PT Semen Padang. Kelelahan emosional dapat menurunkan keterlibatan kerja secara tidak langsung melalui penurunan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai perantara penting yang menjembatani pengaruh negatif kelelahan emosional terhadap keterlibatan karyawan.

B. Saran

1. Bagi Karyawan *Outsourcing* PT Semen Padang

Karyawan outsourcing di PT Semen Padang diharapkan dapat lebih proaktif dalam menjaga keseimbangan emosional dan kesehatan mental selama menjalankan tugas. Mengingat tingkat kelelahan emosional yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja dan keterlibatan, karyawan disarankan untuk menerapkan strategi *coping* yang sehat, seperti menjaga waktu istirahat, berbicara dengan rekan kerja atau atasan jika merasa terbebani, serta mengikuti kegiatan positif di luar pekerjaan.

Selain itu, karyawan juga perlu meningkatkan kesadaran akan pentingnya kepuasan kerja, dengan melihat pekerjaan sebagai bagian dari pengembangan diri, bukan sekadar beban. Hal ini akan membantu membentuk sikap kerja yang lebih positif dan meningkatkan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi.

2. Bagi Manajemen PT Semen Padang

Manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap kesejahteraan psikologis karyawan outsourcing. Program pengelolaan stres, pelatihan keterampilan emosi, serta sistem *reward* yang adil dapat membantu menurunkan tingkat kelelahan emosional dan meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, penting untuk meningkatkan kualitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan *outsourcing*, agar mereka merasa lebih dihargai, didengar, dan didukung. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan efek positif terhadap keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel, yaitu kelelahan emosional, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang mungkin berperan penting, seperti dukungan organisasi, work-life balance, budaya kerja, atau beban kerja, untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan.

Selain itu, penelitian dapat diperluas pada jenis tenaga kerja lain (misalnya karyawan tetap atau *freelance*), atau di sektor industri lain, agar hasilnya dapat lebih tergeneralisasi dan memberikan kontribusi yang lebih luas bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

C. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil secara lebih bijaksana:

1. Keterbatasan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara terbatas hanya pada satu objek, yaitu karyawan *outsourcing* di PT Semen Padang. Hal ini membatasi ruang lingkup generalisasi temuan, karena hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik berbeda, seperti jenis pekerjaan, sistem kerja, budaya organisasi, dan kebijakan manajerial. Oleh karena itu, hasil penelitian ini bersifat kontekstual dan harus diuji kembali pada objek dan sektor lain untuk memperoleh hasil yang lebih representatif.

2. Keterbatasan Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya mengkaji tiga variabel utama, yaitu kelelahan emosional, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan, tanpa mempertimbangkan variabel eksternal lain yang juga berpotensi memengaruhi keterlibatan, seperti dukungan organisasi, budaya kerja, kepemimpinan atasan, beban kerja objektif, atau *work-life balance*. Padahal, faktor-faktor tersebut dapat memberikan kontribusi tambahan terhadap pemahaman yang lebih utuh mengenai keterlibatan karyawan, terutama dalam konteks *outsourcing*.

3. Desain Penelitian *Cross-Sectional*

Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional* atau potret waktu

tertentu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan dinamika hubungan antar variabel secara jangka panjang (*longitudinal*). Padahal, aspek seperti kelelahan emosional dan kepuasan kerja sangat mungkin mengalami perubahan dari waktu ke waktu, tergantung pada kondisi pekerjaan, tekanan organisasi, atau intervensi manajerial yang berlangsung. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal disarankan agar mampu memotret proses perkembangan dan pengaruh jangka panjang antar variabel yang diteliti.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan tersebut, maka hasil dari penelitian ini bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara luas tanpa pengujian ulang. Penelitian lanjutan di berbagai sektor industri, dengan memperluas jumlah variabel serta menggunakan pendekatan waktu yang lebih komprehensif, akan sangat bermanfaat dalam memperkaya literatur dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan karyawan outsourcing.

DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D., Magallanes, T., Foronda, G. S. L., & Encarnacion, M. J. (2020). Employees' workplace well-being and work engagement of Divine Word Colleges' employees in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(2), 70–84. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.623>
- Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., Hussain, I., Zhang, D., Fareed, Z., Hameed, F., & Wang, C. (2022). Abusive supervision and turnover intentions: A mediation-moderation perspective. *Sustainability*, 14(17), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su141710626>
- 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>
- Azzahra, F., & Wijayanto, T. (2021). *The Effect of Emotion Induction on Situation Awareness and Driving Performance*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barreto, N., & Mayya, S. (2024). The Role of Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance and Customer Experience in the Goan Hospitality Industry: A Case Study. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 310–325. <https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0348>
- Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2025). Measuring enablers and indicators of employee engagement: Internal validity of the Flow@Work engagement survey. *Heliyon*, 11(3), Article e42386. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42386>

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 974–983. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Fuad, A. S., & Sopiah, S. (2023). Supervisor support and job satisfaction: Systematic literature review (SLR). *Journal of Creative Student Research*, 1(6), 160–177. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i6.2949>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). Pearson.
- Ghozali, & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris.
- Grasialika, T. C., & Astuti, R. D. (2024). *Employee engagement ditinjau dari pengembangan karier dan kesejahteraan pada karyawan*. Jurnal Consulenza: Jurnal Bimbingan Konseling dan Psikologi, 7(2), 146–160. <https://doi.org/10.56013/jcbkp.v7i2.3066>
- Gunawan, C., & Made, S. P. (2016). 19794-1-40072-1-10-20160505. 5(5), 2786–2813.
- Gustina, L., Yuwanda, T., & Bella, S. (2022). Bagaimana kelelahan emosional mempengaruhi komitmen serta dampaknya terhadap kinerja pegawai kesehatan di masa pasca pandemi Covid-19. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(2), 322–328. <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i2.209>
- Habibi, N., Amrizal, M. D. R., Rozikin, I. S., & Ahmad, I. F. (2024). Memperkuat perlindungan pekerja outsourcing: Analisis implementasi kebijakan. *Journal of Social Movements*, 1(1), 85–97. <https://doi.org/10.62491/jsm.v1i1.2024.5>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes:

- A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), Article 1077, 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Indhumathi, R. (2023). Impact of workplace ostracism, emotional exhaustion on employee engagement and employee wellbeing among IT women professionals in India. *IPE Journal of Management*, 13(2), 87–108. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682>
- Islami, N. A., Suryanti, R., Ardianto, R. E., Salabi, A., & Nugroho, B. S. (2024). Pengaruh kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal terhadap produktivitas kerja. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(10), 4323–4335. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i10.5447>
- Jahadhiya Firdausi M, Dr. P.V Lal Wilson, & Dr. Amutha G Williams. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employees in The Banking Industry. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(09), 3075–3078. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0453>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Khairana, S., Priatna, S. F., & Emilisa, N. (2024). Employee Engagement Sebagai Mediator Positive Emotions dan Exhaustion Terhadap Intention To Stay. *Solusi*, 22(4), 480–498. <https://doi.org/10.26623/slsi.v22i4.9581>
- Khurub, T., & Hidayati, L. A. (2012). Peran ganda dan kelelahan emosional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan CV. Nika Indonesia. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 2(1), 1–19. <https://doi.org/10.30588/jmp.v2i1.77>
- Kurniawan, I. S., Kusuma, N. T., Suyanto, S., Nikmah, U., Purbowo, F. A., Susilowati, H., & Sholihah, M. (2024). Job satisfaction for sustainability: The impact of toxic work environment and workload mediated by emotional exhaustion. *E3S Web of Conferences*, 571, 1–9. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457101013>
- Kusumawati, H., Prajogo, W., Hans, N., & Wijaya, S. (2020). THE RELATIONSHIPS AMONG JOB SATISFACTION, EMOTIONAL EXHAUSTION, CYNICISM, JOB ENGAGEMENT AND CREATIVE WORK INVOLVEMENT, STUDY ON EDUCATION INSTITUTIONS IN INDONESIA. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2020.
- Lee, Y. H., Kwon, H. H., & Richards, K. A. R. (2019). Emotional intelligence, unpleasant emotions, emotional exhaustion, and job satisfaction in physical education teaching. *Journal of Teaching in Physical Education*, 38(3), 262–270. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2018-0177>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91–134. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Locke, E. A. (1976). Attributes of the individual. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Masri, N. E., & Suliman, A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Menon, A. S., & Priyadarshini, R. G. (2018). A study on the effect of workplace negativity factors on employee engagement mediated by emotional exhaustion. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 390(1), 012027, 1–8. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012027>
- Nabil, M., Faqih, A., & Santoso, B. (2020). Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di PT. XYZ. *Juminten: Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*, 1(4), 91–103. <https://doi.org/10.33005/juminten.v1i4.136>
- Norva'izah, A., Fadilah, A. F., & Hanafiah, L. F. (2024). Burnout and work-engagement in organizations within the framework of job demands-resources models: A narrative literature review. *Seminar Nasional Psikologi UAD*, 3(1), 367–390. <https://seminar.uad.ac.id/index.php/SNFP/article/view/15963>
- Olivia, W., Jurusan, K., Bisnis, A., & Ambon, P. N. (2017). PENGARUH KELELAHAN EMOSIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT PELINDO IV (PERSERO) CABANG AMBON The Affect of Emotional Exhaustionon Work Motivation and Employee Work Satisfaction of PT Pelindo IV (Persero) Ambon Branch.

- Perepelkin, J., & Wilson, G. A. (2023). The Mediating Role of Burnout in the Anxiety and Work Engagement Relationship. *Journal of Health Management*, 25(4), 860–869. <https://doi.org/10.1177/09720634231215143>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pradipta Utama, A., Ratna Murti, T., & Merdiaty, N. (2021, January). The influence of work-life balance, servant leadership, and reward to employee engagement with job satisfaction as mediator. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 1511–1529. Retrieved from <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/1404>
- Prajogo, W. (2019). The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave. *Advances in Management & Applied Economics*, 9(1), 21–29. Retrieved from https://ideas.repec.org/a/spt/admaec/v9y2019i1f9_1_2.html
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santika, P. B., & Sudibia, G. A. (2017). Pengaruh kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(2), 634–662. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/26247>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.

- Senthilkumar, M. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Peran Mediasi Emotional Exhaustion pada Pengaruh Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 228–240. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p228-240>
- Siu, O. L., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2014). Intervention studies on enhancing work well-being, reducing burnout, and improving recovery experiences among Hong Kong health care workers and teachers. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 69–84. <https://doi.org/10.1037/a0033291>
- Spector, P. E. (2014). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z., & Kohnová, L. (2019). Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 391–403. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.30>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sumri, N., & Mokhtar, D. M. (2023). Survey dataset on workplace incivility, emotional exhaustion and adaptive performance among employees working in the front line: A case study. *Data in Brief*, 50, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109497>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Swarnalatha, C., & Prasanna, T. S. (2013). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *International Journal of*

Management, 2(1). Diakses dari
https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_02_01_004

- Talahatu, I. (2018). Kelelahan emosional terhadap motivasi kerja pegawai pada PT. PLN Persero Wilayah Maluku dan Maluku Utara. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 5(2), 173–188. <https://doi.org/10.24252/minds.v5i2.6233>
- Trần, T. N., & Tiêu, V. T. (2020). Emotional exhaustion: How does it relate to work engagement? *The University of Danang - Journal of Science and Technology*, 18(12), 33–37. <https://doi.org/10.31130/jst-ud2020-161E>
- Wayan, N., Yulastini, D., & Putra, M. S. (2015). PENGARUH KELELAHAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMK DI DENPASAR. 4(4), 943–959.
- Wulandari, M., & Hadi, H. K. (2021). Peran job satisfaction sebagai variabel intervening antara work life balance terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 816–829. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n2.p816-829>
- Yao, T., & Methavasarakphak, P. (2023). The factors influencing employee engagement in recruitment companies in Thailand. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(10), 5893–5898. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i10-27>
- Zhao, W., & Nuangjamnong, C. (2023). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, job performance on job satisfaction and (emotional) affective commitment among small business in China. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 10(1), 7660–7685. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v10i01.10>

