

**ANALISIS PENGARUH *JOB DEMAND*, TINGKAT STRES DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERSONEL
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PERSONEL BINTARA**

Budi Cahya Perwira¹, Indarto², Yuli Budiati³

^{1,2,3}Magister Manajemen Pasca Sarjana, Universitas Semarang

email : perwira986@gmail.com¹, indarto@usm.ac.id², yulibudiati@usm.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job demand*, tingkat stres, dan budaya organisasi terhadap kinerja personel melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada personel Bintara di Spripim Polda Jateng. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja personel sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu 62 personel Bintara di Spripim Polda Jateng. Variabel yang diteliti mencakup *job demand*, tingkat stres, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja personel, dengan pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS untuk mengukur hubungan langsung maupun mediasi antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja akibat beban kerja tinggi dan tekanan waktu, sementara stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, menyebabkan kelelahan dan penurunan produktivitas. Sedangkan tingkat stres, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja. Hal ini disebabkan oleh dominasi faktor lain, seperti sistem penghargaan, motivasi, kemampuan personel dalam beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan dan sistem kerja yang hierarkis serta prosedural. Temuan ini memiliki implikasi teoritis dan manajerial serta menawarkan rekomendasi kebijakan yang diharapkan dapat membantu Polda Jateng dalam mengoptimalkan manajemen SDM, menciptakan lingkungan kerja kondusif, serta meningkatkan kinerja dan kesejahteraan personel demi efektivitas organisasi.

Kata Kunci: *Job demand, Tingkat Stres, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Personel, Kepolisian*

ABSTRACT

The study aims to analyze the influence of job demand, stress levels, and organizational culture on personnel performance, with job satisfaction as an intervening variable, focusing on brigadiers at the Secretary of the Chief of Central Java Regional Police. In a dynamic and high-pressure work environment, understanding these influencing factors is crucial for enhancing organizational effectiveness. This research employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) to examine relationships between variables. Data were collected through questionnaires distributed to 62 brigadiers at the Secretary of the Chief of Central Java Regional Police. The analyzed variables include job demand, stress levels, organizational culture, job satisfaction, and personnel performance, with hypotheses tested using SEM-PLS to assess both direct and mediating effects. The findings indicate that job demand has a significant negative influence on job satisfaction due to high workload and time pressure, while work stress has a significant negative influence on performance, leading to fatigue and decreased productivity. However, stress levels, organizational culture, and job satisfaction do not significantly influence job satisfaction or

performance, as other factors—such as reward systems, motivation, personnel adaptability, and hierarchical work structures—play a more dominant role. These findings have theoretical and managerial implications, offering policy recommendations to assist Central Java Regional Police in optimizing human resource management, fostering a conducive work environment, and enhancing both personnel performance and well-being to improve organizational effectiveness.

Keywords: *Job demand, Stress Levels, Organizational Culture, Job Satisfaction, Personnel Performance, Indonesian National Police.*

PENDAHULUAN

Dalam era digitalisasi dan globalisasi, instansi kepolisian menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Efektivitas kerja personel kepolisian sangat bergantung pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demand), tingkat stres, dan budaya organisasi yang berlaku. Sripim Polda Jateng merupakan satuan kerja dengan karakteristik tugas yang memiliki beban kerja tinggi dan jadwal yang tidak menentu, sehingga berpotensi meningkatkan stres kerja yang dapat berdampak pada kepuasan dan kinerja personel.

Tuntutan pekerjaan yang tinggi seringkali berkontribusi pada peningkatan stres kerja di kalangan personel kepolisian. Menurut Ardana (2023), terdapat hubungan positif antara persepsi job demand dengan stres kerja pada personel Polri di Polres Serdang Bedagai. Stres kerja yang berlebihan dapat mengganggu kinerja individu, menurunkan semangat kerja, dan bahkan menyebabkan depresi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi kepolisian untuk mengelola tuntutan pekerjaan secara efektif guna meminimalkan dampak negatifnya terhadap personel.

Budaya organisasi juga memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja personel. Cahyana dan Jati (2017) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam konteks kepolisian, budaya kerja yang hierarkis dan prosedural mungkin belum cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja personel, terutama jika tidak diiringi dengan sistem penghargaan yang jelas. Oleh karena itu, reformasi dalam sistem penghargaan dan pengakuan kinerja dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi kepolisian secara keseluruhan.

Kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara stres kerja dan kinerja personel. Penelitian oleh Safitri (2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (work engagement) pada anggota kepolisian. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui pengelolaan stres dan pembentukan budaya organisasi yang positif diharapkan dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja personel Bintara di Sripim Polda Jateng.

Model *Job demands-Resources (JD-R) Theory* (Bakker & Demerouti, 2014) menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan sumber daya organisasi dapat menyebabkan stres yang berdampak negatif pada kepuasan dan kinerja kerja. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi. Misalnya, Nicholas & Sangoro (2024) menemukan bahwa *job demand* dapat meningkatkan kinerja karena mendorong produktivitas, sedangkan Irvan et al. (2023) menunjukkan bahwa *job demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks Sripim Polda Jateng, data menunjukkan bahwa meskipun personel menghadapi beban kerja yang tinggi, realisasi kinerja mereka tetap tercapai bahkan melampaui target. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah *job demand* benar-benar

berdampak negatif terhadap kinerja atau ada faktor lain yang berperan sebagai penyeimbang, seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian dalam dekade terakhir telah mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja kerja dalam berbagai industri. Bakker dan Demerouti (2017) mengemukakan bahwa stres kerja dapat dikurangi dengan adanya dukungan budaya organisasi yang kondusif. Isnanto dan Muninghar (2020) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Sementara itu, penelitian oleh Nicholas dan Sangoro (2024) menunjukkan bahwa dalam lingkungan dengan *job demand* tinggi, kepuasan kerja dapat menjadi faktor mediasi penting dalam menjaga kinerja. Namun, penelitian yang secara khusus membahas kondisi kerja di lingkungan kepolisian masih terbatas, terutama dalam konteks Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis bagaimana *job demand*, tingkat stres, dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja personel kepolisian.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam studi tentang manajemen SDM di sektor kepolisian dengan beberapa inovasi berikut:

1. Analisis Kontekstual dalam Lingkungan Kepolisian – Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih umum, penelitian ini secara khusus meneliti Spripim Polda Jateng, satuan kerja dengan karakteristik tugas yang unik.
2. Pendekatan Empiris dengan menggunakan metode kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), penelitian ini memberikan pemetaan lebih akurat mengenai hubungan antara variabel penelitian.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk merancang strategi peningkatan kesejahteraan dan efektivitas kerja personel kepolisian.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job demand*, tingkat stres, dan budaya organisasi terhadap kinerja personel melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada personel Bintara di Spripim Polda Jateng. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif di lingkungan kepolisian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Teknik ini dipilih untuk menganalisis hubungan antara *job demand*, tingkat stres, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja personel secara simultan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar kepada 62 personel Bintara di Spripim Polda Jateng menggunakan metode sensus. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1-5, dimana skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan skor 5 menunjukkan “sangat setuju”. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji dengan uji validitas konvergen dan diskriminan, serta uji reliabilitas composite reliability.

Teknik analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS, karena kemampuannya dalam mengelola model penelitian dengan banyak variabel laten. Uji hipotesis dilakukan melalui bootstrapping untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel. Penelitian ini menerapkan prosedur etis dengan menjaga kerahasiaan data responden dan memperoleh persetujuan sebelum pengumpulan data. Data dikumpulkan dan dianalisis secara agregat tanpa mengungkap identitas individu. Dengan metode ini, penelitian diharapkan memberikan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja personel Bintara di Spripim Polda Jateng dan menghasilkan rekomendasi kebijakan berbasis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil**

Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel dan grafik untuk mempermudah pemahaman terhadap data yang diperoleh. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Data dikumpulkan dari 62 personel Bintara di Sripim Polda Jateng dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Dari hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa:

1. *Job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tuntutan pekerjaan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja personel.
2. Tingkat stres tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa faktor lain seperti budaya organisasi memiliki peran lebih dominan.
3. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang mengarah pada perlunya evaluasi terhadap sistem penghargaan dalam organisasi.
4. *Job demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa personel dapat beradaptasi dengan tekanan kerja yang ada.
5. Tingkat stres berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja, di mana peningkatan stres menyebabkan penurunan produktivitas.
6. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa sistem hierarki dan prosedur kerja yang ketat masih menjadi kendala dalam peningkatan kinerja.
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena faktor lain seperti motivasi dan sistem penghargaan lebih berperan.

Hasil pengujian ini dirangkum dalam Tabel 1 dan Gambar 1, yang menunjukkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path Coef	p-value	99 Interval Kepercayaan Path Coefficient		f square
			Batas Bawah	Batas Atas	
H1. <i>Job demand</i> -> Kepuasan Kerja	-0.302	0.042	-0.559	0.034	0.090
H2. Tingkat Stres -> Kepuasan Kerja	-0.132	0.377	-0.423	0.175	0.018
H3. Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	-0.157	0.350	-0.412	0.210	0.028
H4. <i>Job demand</i> -> Kinerja Personel	0.177	0.363	-0.268	0.496	0.026
H5. Tingkat stress -> Kinerja Personel	-0.287	0.045	-0.522	0.045	0.075
H6. Budaya Organisasi -> Kinerja Personel	-0.023	0.907	-0.354	0.370	0.001
H7. Kepuasan Kerja -> Kinerja Personel	-0.077	0.630	-0.354	0.268	0.005

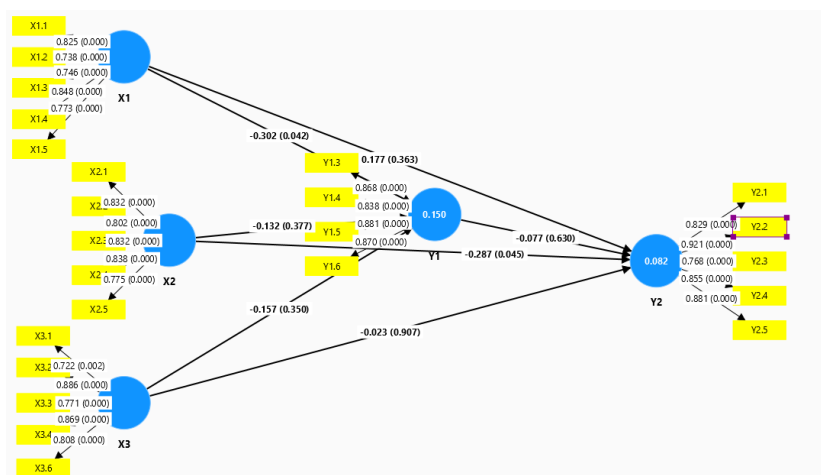
Sumber : Data Primer, 2025 yang Telah Diolah

Tabel 1 menyajikan hasil pengujian hipotesis yang menguji pengaruh *job demand*, tingkat stres, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja personel. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, dua hipotesis didukung secara statistik, yaitu H1 dan H5. H1 menunjukkan bahwa *job demand* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja (*path coefficient* = -0.302, *p-value* = 0.042 < 0.05). Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job demand* yang dirasakan personel, semakin rendah kepuasannya. H5 menunjukkan bahwa tingkat stres memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja personel (*path coefficient* = -0.287, *p-value* = 0.045 < 0.05). Artinya, semakin tinggi tingkat stres yang dialami personel, semakin rendah kinerjanya.

Hipotesis lainnya (H2, H3, H4, H6, dan H7) tidak didukung secara statistik karena memiliki nilai *p-value* di atas 0.05. Ini berarti bahwa tingkat stres tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

kerja maupun kinerja personel, *job demand* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel. Hasil ini cukup mengejutkan, terutama pada hipotesis yang melibatkan budaya organisasi dan kepuasan kerja, yang umumnya dianggap memiliki pengaruh signifikan dalam berbagai literatur manajemen sumber daya manusia.

Nilai *f square* pada tabel menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *f square* untuk H1 (0.090) dan H5 (0.075) menunjukkan efek yang relatif kecil meskipun signifikan secara statistik. Tidak signifikannya beberapa hipotesis dalam penelitian ini dapat mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja personel, seperti yang disebutkan sebelumnya (sistem penghargaan, motivasi, adaptasi, dan struktur organisasi). Atau bisa juga mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel lebih kompleks dan memerlukan model yang lebih rinci, misalnya dengan mempertimbangkan variabel moderator atau interaksi antar variabel independen.



Gambar 1. *Structural Model Bootstrapping*

Pembahasan

Hasil penelitian ini mendukung teori *Job demands-Resources* (JD-R) Model yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2014), yang menyatakan bahwa *job demand* yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menurunkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nanda & Sugiarto (2020) yang menemukan bahwa stres kerja yang tinggi berdampak negatif terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar beban kerja yang ditanggung oleh personel, semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap performa dalam organisasi.

Hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan melalui lensa Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikemukakan oleh Herzberg (2013), yang mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama: faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator, yang intrinsik terhadap pekerjaan itu sendiri, meliputi elemen-elemen seperti pengakuan atas pencapaian, tanggung jawab yang diberikan, peluang untuk berkembang, dan rasa pencapaian dari pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini, ketika terpenuhi, dianggap dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong motivasi intrinsik karyawan. Sebaliknya, faktor higienis bersifat ekstrinsik terhadap pekerjaan dan mencakup aspek-aspek seperti kondisi kerja fisik, gaji dan tunjangan, kebijakan organisasi, hubungan interpersonal, dan supervisi. Faktor-

faktor higienis, meskipun penting, tidak secara langsung meningkatkan kepuasan atau motivasi kerja; sebaliknya, mereka berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan (Tezergil et al., 2022).

Dalam konteks penelitian ini, *job demand* yang tinggi dapat diidentifikasi sebagai faktor higienis yang, jika tidak dikelola secara efektif, berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja. *Job demand* yang berlebihan, seperti beban kerja yang terlalu berat, tenggat waktu yang ketat, dan tekanan pekerjaan yang konstan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang menekan dan mengurangi kepuasan kerja personel. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa *job demand* yang tinggi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja. Namun, penting untuk dicatat bahwa tidak terpenuhinya faktor higienis hanya akan menyebabkan ketidakpuasan, bukan secara otomatis menurunkan kinerja, jika faktor motivator tidak ada.

Temuan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor motivator, dalam konteks lingkungan kerja kepolisian, mungkin belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan performa yang signifikan. Meskipun personel mungkin merasa puas dengan aspek-aspek higienis tertentu (misalnya, gaji yang memadai), kurangnya faktor motivator seperti pengakuan atas kinerja yang baik, kesempatan untuk pengembangan karir, atau rasa pencapaian dalam pekerjaan dapat menghambat transformasi kepuasan kerja menjadi peningkatan kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian (Ghafoor et al., 2011) yang menunjukkan pentingnya faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mendorong kinerja karyawan, terutama di sektor publik.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja personel, disarankan agar Polda Jateng tidak hanya fokus pada pemenuhan faktor higienis, tetapi juga secara aktif memperkuat faktor motivator. Ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti memberikan pengakuan yang lebih sering dan bermakna atas kinerja yang baik, menawarkan peluang pelatihan dan pengembangan profesional, memberikan tantangan kerja yang lebih menarik dan bermakna, serta mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada personel yang kompeten. Pendekatan holistik yang mempertimbangkan baik faktor higienis maupun motivator ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya meminimalkan ketidakpuasan, tetapi juga secara aktif mendorong motivasi dan kinerja personel.

Berbeda dengan temuan Hasibuan (2019), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, penelitian ini tidak menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja di lingkungan kepolisian. Perbedaan ini dapat dijelaskan dengan karakteristik kerja kepolisian yang lebih bergantung pada disiplin dan hierarki dibandingkan dengan faktor kepuasan individu. Kepolisian memiliki sistem kerja yang ketat, sehingga meskipun tingkat kepuasan kerja tidak terlalu tinggi, kinerja tetap dapat dipertahankan melalui regulasi yang ketat dan standar kerja yang jelas.

Budaya organisasi dalam penelitian ini tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, berbeda dengan temuan Isnanto dan Muninghar (2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sektor publik. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam institusi kepolisian, budaya kerja yang hierarkis dan prosedural mungkin belum cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja personel, terutama jika tidak diiringi dengan sistem penghargaan yang jelas.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya peningkatan strategi pengelolaan *job demand* dan manajemen stres bagi personel kepolisian. Pengelolaan beban kerja yang lebih terstruktur serta sistem dukungan psikologis yang lebih baik dapat menjadi solusi untuk mengurangi dampak negatif *job demand* terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu, reformasi dalam sistem penghargaan dan pengakuan kinerja dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi kepolisian secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan *job demand* berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Namun, variabel tingkat stres, budaya organisasi, dan kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja personel. Faktor-faktor seperti sistem penghargaan, motivasi, adaptasi personel, dan sistem kerja hierarkis diduga lebih dominan memengaruhi. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya pengelolaan *job demand* dan stres kerja untuk meningkatkan kinerja. Rekomendasi kebijakan difokuskan pada optimalisasi manajemen SDM, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta peningkatan kesejahteraan personel untuk mendukung efektivitas organisasi Polda Jateng.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, D. (2023). Hubungan persepsi job demands dengan stres kerja pada personel Polri di Polres Serdang Bedagai. *UMA Repository*. <https://repositori.uma.ac.id>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. 3, pp. 37–64). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Cahyana, I., & Jati, P. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 145–160. *OJS UNUD*. <https://ojs.unud.ac.id>
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement, and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.218>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24(1), 125–137. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003>.
- Herzberg, Frederick. 2013. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.
- Irvan, M., Zamralita, & Idulfilastri, R. M. (2023). JD-R Model: Pengaruh Sumber Daya, Keterikatan Kerja, dan Tuntutan terhadap Kinerja Karyawan. *Psyche 165 Journal*, 16(3), 137–142. DOI: <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.249>.
- Isnanto, R. R., & Muninghar, M. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 123–134. <https://doi.org/10.22219/jmb.v19i2.12345>
- Isnanto, T., Indrawati, M., & Muninghar. (2020). Analisis pengaruh budaya organisasi, locus of control, stres kerja terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 4(5), 1–15. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i5.399>
- Michael J. Morley, (2007) "Person-organization fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 2, pp.109–117, <https://doi.org/10.1108/02683940710726375>
- Nicholas, A., & Sangoro, O. (2024). The mediating role of job satisfaction in high-demand work environments. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 123–140. <https://doi.org/10.1002/job.2567>



- Nanda, A. W., & Sugiarto, A. (2020). Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(2), 276. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i2.21302>
- Safitri, D. (2023). Hubungan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (work engagement) pada anggota kepolisian. *Repository Ar-Raniry*. <https://repository.ar-raniry.ac.id>
- Tezergil, A., Kizildag, M., & Ozdemir, B. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(4), 567–583. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2020-0316>