

**TESIS**

**PENGARUH FAKTOR JOB DEMANDS DAN JOB RESOURCES  
DENGAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP BURNOUT PADA  
KARYAWAN DI PT. MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA**

**THE EFFECT OF JOB DEMANDS AND JOB RESOURCES WITH  
WORK ENGAGEMENT TOWARDS EMPLOYEES' BURNOUT AT PT.  
MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA**

**Disusun dan diajukan oleh**

**MUHAMMAD ICHSAN BASIR  
K032202009**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**TESIS**

**PENGARUH FAKTOR JOB DEMANDS DAN JOB RESOURCES  
DENGAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP BURNOUT PADA  
KARYAWAN DI PT. MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA**

**THE EFFECT OF JOB DEMANDS AND JOB RESOURCES WITH  
WORK ENGAGEMENT TOWARDS EMPLOYEES' BURNOUT AT PT.  
MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA**

**Disusun dan diajukan oleh**

**MUHAMMAD ICHSAN BASIR  
K032202009**



**PROGRAM STUDI MAGISTER KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**PENGARUH FAKTOR JOB DEMANDS DAN JOB RESOURCES  
DENGAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP BURNOUT PADA  
KARYAWAN DI PT. MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister**

**Program Studi**

**Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

**Disusun dan diajukan oleh:**

**MUHAMMAD ICHSAN BASIR**

**Kepada**

**PROGRAM STUDI S2 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH FAKTOR JOB DEMANDS DAN JOB RESOURCES DENGAN WORK  
ENGAGEMENT TERHADAP BURNOUT PADA KARYAWAN DI PT. MARUKI  
INTERNATIONAL INDONESIA

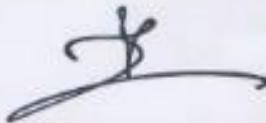
Disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD ICHSAN BASIR  
K032202009

Telah dipertahankan di hadapan Panitia ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin pada tanggal 11 Agustus 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Yahya Thamrin, SKM, M.Kes, MOHS, Ph.D  
NIP. 19760218 200212 1 003

Pembimbing Peramping,



Dr. dr. Masyitha Muis, MS  
NIP. 19690901 199903 2 002

Dekan Fakultas  
Kesehatan Masyarakat



Prof. Sukri Palutturi, SKM, M.Kes, M.Sc, PH, Ph.D  
NIP. 19720529 200112 1 001

Ketua Program Studi S2  
Keselamatan dan Kesehatan Kerja



Prof. Dr. dr. Syamsiar S. Russeng, MS  
NIP. 19591221 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Ichsan Basir  
NIM : K032202009  
Program Studi : Kesehatan dan Keselamatan Kerja  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

**PENGARUH FAKTOR *JOB DEMANDS* DAN *JOB RESOURCES*  
DENGAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP *BURNOUT* PADA  
KARYAWAN DI PT. MARUKI INTERNATIONAL INDONESIA**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia, menerima saksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 8 Agustus 2023



Muhammad Ichsan Basir

## PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah rabbil aalamiin,

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Salam dan shalawat tak lupa kita kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga. Alhamdulillah seluruh rangkaian proses penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Faktor *Job Demands* dan *Job Resources* dengan *Work Engagement* terhadap *Burnout* pada Karyawan di PT. Maruki International Indonesia” dapat terselesaikan sekaligus sebagai syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin. Penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu acuan dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Berbagai tantangan telah penulis hadapi dalam menyelesaikan penulisan tesis ini. Namun berkat ikhtiar, tawaqqal dan dukungan dari berbagai pihak akhirnya tesis ini dapat terselesaikan.

Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof Yahya Thamrin, SKM,M.Kes, MOHS,Ph.D selaku Ketua Komisi Penasihat dan Ibu Dr.dr. Masyitha Muis,MS selaku Anggota Komisi Penasihat atas kesediaan waktu dalam memberikan bimbingan dan arahan serta solusi yang sangat bermanfaat sehingga tesis ini tersusun dengan baik.
2. Tim penguji Ibu Prof.Dr.dr.Syamsiar S Russeng,MS, Bapak dr. M.Furqaan Naiem, M.Sc., Ph.D dan Bapak Dr. Irwandy, SKM., MSc.PH., M.Kes atas kesediaan waktu dalam memberikan banyak masukan serta arahan guna penyempurnaan penyusunan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Si selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Bapak Prof.Sukri Palutturi., M.Sc.PH.,Ph.D selaku Dekan

Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, Ibu Prof. Dr.dr Syamsiar S.Russeng, MS selaku Ketua Prodi Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, beserta seluruh tim pengajar pada prodi Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis mengikuti pendidikan.

4. Bapak Muh Yusuf selaku HR dan seluruh pekerja PT. Maruki Internasional Indonesia yang telah menerima dan bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
5. Teman-teman program studi keselamatan dan kesehatan kerja fakultas kesehatan masyarakat angkatan 2020, bagian akademik prodi keselamatan dan kesehatan FKM Unhas, atas kekompakan, kebersamaan, semangat, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis selama mengikuti penelitian.
6. Kepada para sahabat yang senantiasa memberikan semangat, motivasi, kerjasama, kebersamaan dan keceriaan selama pendidikan dan penyusunan tesis ini.
7. Kepada yang istimewa dipersembahkan kepada orang tua Ayahanda Basir dan Ibunda Samsani atas doa, dukungan dan kesabaran yang tiada henti dalam menyelesaikan studi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, besar harapan penulis kepada pembaca atas kontribusinya baik berupa kritik maupun saran yang membangun. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmatNya kepada kita semua dan apa yang disajikan dalam tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin.

Terima Kasih

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 8 Agustus 2023

Penyusun

## ABSTRAK

**MUHAMMAD ICHSAN BASIR.** *Pengaruh Job Demands dan Job Resources dengan Work engagement Terhadap Burnout pada Karyawan di PT. Maruki Internasional Indonesia.* (Dibimbing oleh Yahya Thamrin dan Masyita Muis)

*Burnout* kerja adalah kondisi kelelahan fisik dan mental yang disebabkan oleh stres yang berkepanjangan dan berulang dalam pekerjaan, hal ini dapat mempengaruhi kesehatan mental dan fisik seseorang, serta kinerja mereka di tempat kerja. Dua faktor utama yang dapat mempengaruhi kondisi karyawan adalah *job demands* atau tuntutan kerja dan juga *job resources* atau sumber daya kerja. Sebelum karyawan merasakan *burnout* biasa terlihat menurunnya *work engagement* atau keterlibatan karyawan pada pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job demands* dan *job resources* dengan *work engagement* terhadap *burnout* pada karyawan di PT. Maruki Internasional Indonesia.

Jenis penelitian ini adalah observasional analitik dengan rancangan penelitian cross sectional study. Sampel ditetapkan menggunakan simple random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 130 responden. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner *job demands* dan *job resources* dari People at Work, kuesioner Oldenburg-Burnout Inventory, dan *Work engagement Scale*. Analisis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur.

Berdasarkan analisis multivariate didapatkan pengaruh langsung *job demands* dan *job resources* terhadap *work engagement*, dengan masing-masing p-value (0,002 dan 0,000). *Job demands* memiliki pengaruh langsung terhadap *burnout* (0,000) dan *job resources* terhadap *burnout* (0,001) sama halnya dengan *work engagement* terhadap *burnout* (0,015). Adapun pengaruh secara tidak langsung *job resources* ke *burnout* melalui *work engagement*. Terdapat pengaruh tidak langsung *job demands* ke *burnout* melalui *work engagement* (0,034) sama halnya dengan *job resources* yang dapat diintervensi oleh *work engagement* terhadap *burnout* (0,035). Kepada pihak perusahaan agar dapat memperhatikan beban kerja kepada karyawan dan memberikan karyawan kegiatan rekreasi agar dapat meringankan stress dan meningkatkan rasa keterlibatan karyawan terhadap perusahaan.

**Kata kunci:** *Job Demands, Job Resources, Work engagement, Burnout*



## ABSTRACT

**MUHAMMAD ICHSAN BASIR.** *The Influence of Job Demands and Job Resources on Work Engagement Towards Burnout among Employees at PT. Maruki Internasional Indonesia.* (Supervised by Yahya Thamrin and Masyita Muis)

Job burnout is a state of physical and mental exhaustion caused by prolonged and repetitive work-related stress. It can affect an individual's mental and physical health as well as their performance in the workplace. Two main factors that can influence employees' condition are job demands and job resources. Employees frequently show a decline in work interest or involvement before experiencing burnout. This study intends to examine how work engagement and burnout are influenced by job expectations and resources among employees of PT. Maruki Internasional Indonesia.

This research is an analytical observational study with a cross-sectional study design. It was determined using simple random sampling with a total of 130 respondents. Data collection instruments consisted of job demands and job resources questionnaires from People at Work, the Oldenburg-Burnout Inventory questionnaire, and the Work Engagement Scale. The analysis in this study was conducted using path analysis.

Based on multivariate analysis, it was found that job demands and job resources have a direct influence on work engagement, with respective p-values of 0.002 and 0.000. Job demands have a direct influence on burnout (0.000), as well as job resources on burnout (0.001) and work engagement on burnout (0.015). Furthermore, there is an indirect influence of job resources on burnout through work engagement. There is also an indirect influence of job demands on burnout through work engagement (0.034), similar to job resources that can be intervened by work engagement on burnout (0.035). The company is advised to pay attention to the workload of employees and provide recreational activities to alleviate stress and enhance employees' engagement with the company.

**Keywords:** Job Demands, Job Resources, Work Engagement, Burnout



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. <i>Burnout</i> .....	10
B. <i>Work engagement</i> .....	12
C. <i>Job Demands</i> .....	13
D. <i>Job Resources</i> .....	18
E. Sintesa Penelitian .....	26
F. Kerangka Teori.....	30
G. Kerangka Konsep .....	31
H. Definisi Operasional dan Kerangka Objektif .....	37
I. Hipotesis Penelitian .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>40</b>
A. Jenis Penelitian .....	40
B. Lokasi dan Waktu.....	40
C. Populasi dan Sampel .....	41
D. Instrumen Pengumpulan Data .....	42
E. Cara Pengumpulan Data.....	43
F. Pengolahan Data .....	44
G. Analisa Data .....	45
H. Etika Penelitian .....	45
F. Pengujian Kuesioner .....	46

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
A. Gambaran Umum dan Lokasi Penelitian .....	51
1. Analisis Univariat.....	53
2. Analisis Bivariat .....	59
3. Analisis Multivariat.....	64
C. Pembahasan.....	68
D. Keterbatasan Penelitian .....	83
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>84</b>
A. Kesimpulan .....	84
B. Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel Sintesa Penelitian.....	26
Tabel Definisi Operasional .....	38
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner <i>People at Work Job Demands</i> .....	47
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner <i>Job Resources</i> .....	48
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner WES-9 .....	49
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Kuesioner OBI .....	49
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian .....	50
Tabel 3.6 Uji Normalitas Data .....	51
Tabel 4.1 DATA UNIVARIAT .....	54
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Kategori <i>Job Demands</i> Pada Karyawan Produksi di PT.Maruki Internasional Indonesia .....	55
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Indikator <i>Job Demands</i> pada Karyawan PT Maruki Internasional Indonesia .....	56
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Kategori <i>Job Resources</i> Pada Karyawan Produksi di PT. Maruki Internasional Indonesia .....	57
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Indikator <i>Job Resources</i> pada Karyawan PT. Maruki Internasional Indonesia .....	58
Tabel 4.6 Distribusi Responden Berdasarkan Kategori <i>Work engagement</i> Pada Karyawan Produksi di PT.Maruki Internasional Indonesia....	59
Tabel 4.7 Distribusi Responden Berdasarkan Kategori <i>Burnout</i> Pada Karyawan Produksi di PT.Maruki Internasional Indonesia .....	60
Tabel 4.8 Cross Tabulation <i>Job Demands</i> dengan <i>Work engagement</i> pada Karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.....	61

Tabel 4.8	
Cross Tabulation <i>Job Resources</i> dengan <i>Work engagement</i> pada Karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.....	61
Tabel 4.9	
Cross Tabulation <i>Job Demands</i> dengan <i>Burnout</i> pada Karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia .....	62
Tabel 4.10	
Cross Tabulation <i>Job Resources</i> dengan <i>Burnout</i> pada Karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia .....	63
Tabel 4.11	
Cross Tabulation <i>Work engagement</i> dengan <i>Burnout</i> pada Karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.....	64
Tabel 4.12	
Hasil Tabulasi Path Analysis pada PT. Maruki Internasional Indonesia Tahun 2023 .....	66
Tabel 4.13	
Pengaruh Koefisien dan Kaitannya dengan Hipotesis Penelitian Indirect Effect Pada Karyawan Produksi PT.Maruki Internasional Indonesia .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Teori .....	30
Gambar 2.2 Kerangka Konsep.....	31
Gambar 4.2 Analisis Jalur (Path Analysis) .....	65

## DAFTAR SINGKATAN

<b>Singkatan</b>	<b>Kepanjangan</b>
WHO	World Health Organization
ILO	International Labour Organization
K3	Kesehatan Keselamatan Kerja
JD-R	Job Demand Resources
SOP	Standard Operational Procedure

## DAFTAR LAMPIRAN

### Nomor

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Surat Rekomendasi dan Persetujuan Etik
Lampiran 3	Persetujuan dari Perusahaan
Lampiran 4	Dokumentasi Kegiatan
Lampiran 5	Hasil Uji Validitas
Lampiran 6	Hasil Uji Bivariat SPSS
Lampiran 7	Hasil Path Analysis SMARTPLS
Lampiran 8	Biodata diri

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

*Burnout* telah diteliti oleh para ahli selama beberapa tahun terakhir. Masalah ini dapat ditemukan di kalangan masyarakat dan tempat kerja. Faktanya, *burnout* terjadi karena tekanan yang terus menerus dan hal ini dapat membuat para pekerja merasa kekurangan semangat kerja. *Burnout* di tempat kerja merupakan suatu kejadian multidimensi yang dapat memengaruhi karyawan dan memiliki dampak terhadap perusahaan. *Burnout* dan *work engagement* memiliki konsekuensi penting bagi karyawan secara individu dan perusahaan pada umumnya. Banyak penelitian telah berfokus pada anteseden dari kedua konsep tersebut. Mengetahui kondisi kerja yang dapat menyebabkan *burnout*, dapat menjadi jawaban mengapa beberapa individu lebih rentan terhadap *burnout* atau turunnya rasa keterlibatan kerja daripada yang lain, sumber daya mana yang dapat mencegah dampak tuntutan pekerjaan terhadap *burnout*, dan sumber daya mana yang dapat mendorong keterlibatan kerja. Secara klasik, para ahli telah mengklasifikasikan anteseden *burnout* dan keterlibatan kerja dalam dua kategori umum: faktor situasional (misalnya, kelebihan beban kerja, otonomi pekerjaan) dan faktor individual (misalnya, neurotisisme, efikasi diri) (Frone dkk, 2015).

Sebuah penelitian di Amerika Serikat menunjukkan bahwa lebih dari setengah (59%) karyawan merasakan *burnout* pada tahun 2022. Angka ini meningkat dari tahun 2021 yaitu 51%.

*Burnout* menyebabkan penurunan produktivitas yang mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian sebesar \$500 miliar per tahun. Secara garis besar hal ini disebabkan oleh penurunan kinerja dan ketidakhadiran karyawan. 80% karyawan di Amerika Serikat yang bekerja pada masa pandemi dan juga sesudah pandemi merasa bahwa perlindungan kesehatan mental merupakan hal yang wajib, namun hanya 60% pekerja mendapatkan perlindungan tersebut (Yung,2016).

Satu dari empat karyawan di seluruh dunia mengalami gejala *burnout*. Angka tersebut bahkan lebih tinggi di Asia, mendekati satu dari tiga karyawan. Karyawan perempuan dan pekerja garis depan di Asia melaporkan tingkat *burnout* yang lebih tinggi daripada rekan-rekan mereka. Lebih dari seperempat karyawan melaporkan gejala depresi dan kecemasan. Secara global, angka rata-rata *burnout* pada karyawan yaitu 26%, namun negara Asia seperti India dan Jepang memiliki angka *burnout* tertinggi yaitu 38% dan 31%. Dampak dari kondisi ini sering kali diperburuk oleh faktor budaya yang dapat menghambat pelaporan yang komprehensif tentang kesehatan mental, serta kesediaan individu untuk mencari bantuan. Sebagai contoh, dalam sebuah survei tahun 2020 di Singapura, hampir 90 persen karyawan mengindikasikan bahwa mereka tidak akan mencari bantuan untuk kondisi kesehatan mental karena stigma yang mereka hadapi.

Data dari penelitian yang dilakukan oleh *Milieu Insight* menunjukkan bahwa rata-rata karyawan Singapura menghabiskan waktu di tempat kerja lebih sedikit atau sama banyaknya dengan rekan-rekan regional mereka, tetapi dengan tingkat *work engagement* dan kepuasan kerja yang paling rendah. Di Singapura, hanya 42% karyawan yang melaporkan *work engagement* yang tinggi di tempat kerja, dibandingkan dengan 52% karyawan Indonesia dan 56% karyawan Filipina. Pada saat yang sama, 26% karyawan Singapura merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, dibandingkan dengan 15% di Indonesia dan 17% di Filipina.

Yang lebih mengkhawatirkan lagi, separuh (52%) karyawan Singapura melaporkan memiliki kualitas hidup yang buruk dibandingkan dengan 37% dan 36% di Indonesia dan Filipina. Hal ini juga berdampak pada kualitas tidur yang buruk, terbukti dengan 30% karyawan Singapura yang mengalami kualitas tidur buruk, dibandingkan dengan 19% karyawan Indonesia dan 16% karyawan Filipina. Di Indonesia rata-rata terjadi 414 kecelakaan kerja per hari. Sebanyak 27,8% dari kejadian tersebut disebabkan oleh kelelahan yang cukup tinggi dan sekitar 9,5% atau 39 orang mengalami kecacatan. Pada tahun 2012, Kepolisian Republik Indonesia melaporkan bahwa setiap hari rata-rata terjadi 847 kecelakaan kerja, 36% disebabkan oleh kelelahan kerja dan sekitar 18% atau 152 orang mengalami cacat (Lestari dkk, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Nakorn dkk (2022) mengenai faktor yang berhubungan dengan *burnout* menyatakan bahwa terdapat korelasi

antara *work engagement* dan *burnout*. Penelitian yang ia beserta rekannya lakukan menyebutkan bahwa *work engagement* merupakan faktor yang berpengaruh terhadap semua dimensi *burnout* yaitu; kelelahan emosional, ketidakpuasaan pada diri sendiri, dan juga prestasi kerja (Nakorn dkk, 2022).

Meningkatnya *burnout* pada pekerja dapat terjadi karena kurangnya kondisi lingkungan kerja. Hal ini bisa disebut dengan *job resources*, yaitu aspek-aspek dari pekerjaan yang berfungsi dalam pencapaian tujuan pekerjaan, dimana kondisi ini akan memicu pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan karyawan. *Job resources* berkaitan erat dengan beberapa faktor seperti kebebasan dalam membuat keputusan dalam pekerjaan (otonomi kerja), dukungan dari rekan dan atasan di tempat kerja, serta pengembangan diri dan tugas yang diberikan saat bekerja. Karyawan yang diberikan ruang untuk berkembang akan merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga menjadi lebih tenang dalam bekerja (Trepanier dkk, 2021).

Pada tahun 2021 Xiaoxia X dkk meneliti hubungan antara *job resources* dan tingkat stres para pekerja sosial di China. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job resources* memiliki pengaruh terhadap tingkat stres pekerja ( $r=0,52$ ). *Job resources* juga memiliki pengaruh yang lebih tinggi terhadap *burnout* dan juga stres dibandingkan dengan *job demands*. Agar para pekerja mampu mengelola beban kerja dengan baik, *job resources* harus sepadan dengan *job demands* yang diberikan. Sebagai

faktor yang paling signifikan untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis pekerja, dukungan dari rekan kerja dan informasi yang tersedia untuk pekerja pun menjadi 2 hal yang diteliti dalam kategori *job resources* (Xie dkk, 2021).

*Work engagement* juga dapat dipengaruhi oleh *job resources*. Dalam penelitian Mustafa dkk pada tahun 2015 membuktikan bahwa *job resources* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *work engagement*. Penelitian yang ia lakukan pada 420 tenaga akademik di Turki menjelaskan bahwa *job resources* merupakan faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* ( $\beta = .89$ ). Ia menjelaskan bahwa untuk meningkatkan *work engagement*, perlu diperhatikan beberapa hal yaitu otonomi pada karyawan itu sendiri saat bekerja, dukungan sosial dari rekan dan atasan di tempat kerja, perkembangan kemampuan, dan juga pemahaman terhadap tugas yang diberikan (Montgomery dkk, 2015).

*Job demands* atau tuntutan kerja merupakan hal yang sering dinilai negatif di tempat kerja. Tuntutan kerja yang berlebihan ataupun tidak dipahami menimbulkan rasa tertekan pada pekerja. Hal ini berpengaruh terhadap keadaan psikologis pekerja. Dalam penelitian Affrunti, dkk pada tahun 2018 yang meneliti karyawan di sekolah, *job demands* memiliki hubungan dengan *burnout* pada karyawan ( $\gamma_{30} = 0.20, p < .001$ ). Semakin tinggi *job demands*, maka semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan (Affrunti dkk, 2018).

Selain berpengaruh pada kesehatan mental pekerja, *job demands* juga dapat memengaruhi ketertarikan pekerja dan menyelesaikan pekerjaannya. Pekerja yang merasa terbebani secara berlebihan akan cepat merasa lelah dengan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Barrotul J pada tahun 2020 mengenai dampak *job demands* terhadap *work engagement* menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara *job demands* dengan *work engagement* dengan *t-statistic* sebesar  $4,757 \geq 1,96$  dan nilai *coefficient estimate* positif sebesar 0,513. Ia menjelaskan bahwa *job demands* tidak selalu harus bermakna negatif, dikarenakan *job demands* yang dikelola dengan benar akan meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja. Tuntutan kerja yang diberikan dengan jelas dan juga target kerja yang sesuai akan membuat karyawan bekerja dengan lebih baik dan mengejar target kerja (Jazilah B, 2020).

PT. Maruki Internasional Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam manufaktur mebel yaitu *Butsun*, mebel yang terkenal digunakan pada masyarakat di Jepang. Melalui observasi awal yang dilakukan oleh peneliti dan juga melihat data yang disediakan oleh PT Maruki Internasional Indonesia, angka *absenteeism* karyawan sebesar 20% di bulan Juli 2022. Setelah wawancara dilakukan pada bagian K3 perusahaan, diketahui bahwa karyawan seringkali mengalami stres kerja dan kehilangan motivasi kerja yang diprediksi akibat pekerjaan yang monoton dan beban kerja yang berlebihan. Pekerjaan fisik yang monoton membuat otot para pekerja tegang dan membuat karyawan mudah lelah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Indar dkk, 2021, diketahui bahwa 79,3% responden yang diteliti memiliki tingkat kelelahan medium ke tinggi. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *job demands* dan *job resources* dengan *work engagement* terhadap *burnout* pada karyawan dengan di PT Maruki Internasional Indonesia (Indra dkk, 2021).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian yaitu bagaimana pengaruh *job demands* dan *job resources* dengan *work engagement* terhadap *burnout* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Tujuan umum pada penelitian ini adalah mengetahui pengaruh *job demands* dan *job resources* dengan *work engagement* terhadap *burnout* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.

### **2. Tujuan Khusus**

- a. Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *job demands* terhadap *burnout* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.
- b. Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung *job resources* terhadap *burnout* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.

- c. Untuk mengetahui pengaruh langsung *work engagement* terhadap *burnout* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.
- d. Untuk mengetahui pengaruh langsung *job demands* terhadap *work engagement* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.
- e. Untuk mengetahui pengaruh langsung *job resources* terhadap *work engagement* pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.
- f. Untuk mengetahui pengaruh *job demands*, *job resources*, dan *work engagement* terhadap *burnout* dengan *work engagement* sebagai variabel intervening pada karyawan di PT Maruki Internasional Indonesia.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi mengenai pengaruh *job demands*, *job resources*, dan *burnout* di tempat kerja sehingga pengelolaan sistem kerja di perusahaan menjadi lebih baik.

##### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk melakukan upaya pencegahan, manajemen risiko, dan pengendalian risiko untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan serta menurunkan kemungkinan terjadinya *burnout* pada karyawan.

### 3. Bagi Peneliti

Meningkatkan pengetahuan terkait keselamatan dan kesehatan pekerja di perusahaan serta menerapkan ilmu yang didapat selama perkuliahan dengan membuat pedoman dalam melaksanakan pekerjaan di lapangan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. *Burnout***

Masalah psikologis mampu memengaruhi bukan hanya kesehatan mental pekerja, namun juga kesehatan fisik pekerja akibat mekanisme koping yang dapat mengganggu kemampuan pekerja untuk bekerja dengan sehat dan aman. Masalah ini sudah muncul sejak lama, namun baru menjadi topik penting karena dinilai dapat berpotensi membahayakan pekerja di tempat kerja. Salah satu alasan mengapa masalah psikologis sering dilupakan ialah karena masalah ini bukan terbentuk dari suatu objek, melainkan dari interaksi antarmanusia (Sikaras dkk, 2021).

Demerouti menyebut *burnout* sebagai stres kronis akibat pekerjaan yang belum berhasil dikelola. *Burnout* memiliki tiga elemen: perasaan lelah, terasingkan dari pekerjaan, dan kinerja yang buruk di tempat kerja. *Burnout* tidak hanya terjadi pada profesi yang bergerak dalam bidang jasa, namun semua orang yang mendapatkan tekanan mental secara terus-menerus berisiko untuk mengalaminya. Jika terus berlanjut, *burnout* dapat menyebabkan depresi, kecemasan, dan gangguan mental lainnya (Demerouti dkk, 2007).

Para peneliti sepakat bahwa *burnout* tidak terjadi secara "tiba-tiba". Sebaliknya, *burnout* merupakan hasil dari proses yang panjang dan tidak instan, yang bahkan bisa memakan waktu beberapa tahun. Penyebab *burnout* adalah tuntutan kerja yang terlalu banyak dan ketidakmampuan pekerja untuk dapat menyelesaikan tuntutan tersebut. Munculnya *burnout*

seringkali ditandai dengan adanya tahap awal kelelahan emosional. Pekerja yang mengalami kelelahan emosional tingkat tinggi akan menarik diri dari orang lain, rekan kerja, dan bahkan dari pekerjaannya sendiri. Penarikan diri tersebut menyebabkan reaksi depersonalisasi terhadap orang lain dan sikap sinis terhadap pekerjaan. Namun, beberapa peneliti berpendapat bahwa *burnout* dan depersonalisasi berkembang secara paralel dan memiliki penyebab yang berbeda (Blache dkk, 2011).

Model *Job Demands Resources* (JD-R) dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur *burnout*. Model JD-R merupakan alat ukur yang tepat karena: (1) model ini menggabungkan fokus positif pada keterlibatan kerja dengan fokus negatif pada *burnout* menjadi pendekatan yang seimbang dan menyeluruh; (2) model ini memiliki lingkup yang luas, sehingga mencakup semua karakteristik pekerjaan yang relevan; (3) model ini fleksibel, sehingga dapat digunakan oleh organisasi manapun; (4) model ini bekerja sebagai alat komunikasi umum untuk semua pemangku kepentingan. Model-model lainnya berfokus hanya pada aspek negatif suatu pekerjaan dan hanya meliputi beberapa karakteristik pekerjaan yang terbatas dan telah ditentukan sebelumnya. Model JD-R pun menjadi model yang paling sering digunakan di kalangan akademis dan organisasi karena sifatnya yang komprehensif, luas, fleksibel dan komunikatif (Schaufeli, 2017).

## **B. Work engagement**

*Work engagement* merupakan salah satu isu yang kini sedang naik pasca pandemi Covid-19 di beberapa tahun silam, berubahnya sistem kerja dan juga gaya kerja karyawan membuat produktivitas perusahaan juga berubah (Osborne & Hammoud, 2017). Tingkat *engagement* yang tinggi pada karyawan dapat berdampak pada kinerja atau performa karyawan yang berujung pada hasil kinerja yang lebih optimal. *Engagement* memiliki hubungan dengan hasil atau *outcome* dari perusahaan dimana semakin tinggi tingkat *engagement* pada karyawan, maka semakin besar kemungkinan karyawan akan menghasilkan *outcome* yang positif bagi perusahaan. Adapun *engagement* pada individu memiliki dampak pada sikap, intensi, maupun perilaku karyawan kepada perusahaan (Madyaratri & Umi, 2021).

Menurut Schaufeli dan Bakker (2010) *work engagement* adalah keadaan seseorang yang bersifat positif dan secara penuh terlibat dalam pekerjaannya yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* sebagai peranan atau pemanfaatan individu melalui pekerjaan mereka dalam perusahaan yang mana individu atau karyawan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, emosional, dan mental selama kinerja mereka. Untuk mengukur *work engagement* dengan kuesioner, biasanya digunakan instrumen seperti *Work Engagement Scale*. Kuesioner ini terdiri dari beberapa pertanyaan yang dirancang untuk menggali perasaan karyawan terkait keikutsertaan, kebebasan, dan energi yang

mereka rasakan dalam pekerjaan mereka. Karyawan diminta untuk menilai pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner berdasarkan tingkat kesetujuan mereka. Skor yang dihasilkan dari kuesioner ini akan memberikan gambaran tentang tingkat *work engagement* secara individu maupun secara kolektif dalam suatu organisasi. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah sikap kerja karyawan yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya dan bersifat positif yang dicirikan dengan aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi (Schaufeli dan Bakker, 2010).

*Vigor* dapat diartikan sebagai energi yang tinggi saat bekerja, dimana karyawan memiliki mental yang kuat untuk menghadapi masalah saat bekerja dan selalu berusaha maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya walau berada dalam keadaan kesulitan (Schaufeli dan Bakker, 2010).

*Dedication* dapat dilihat dari cara karyawan melibatkan dirinya dalam pekerjaan, meningkatkan kemampuan diri, dan terinspirasi terhadap pekerjaannya. Pekerja dengan dedikasi tinggi akan merasa bahwa tantangan merupakan hal yang memicu dirinya untuk terus berkembang (Schaufeli dan Bakker, 2010).

*Absorption* merupakan keseriusan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan akan berkonsentrasi penuh dengan pekerjaannya dan tidak menghiraukan lingkungan sekitarnya. (Schaufeli & Bakker, 2010).

### **C. Job Demands**

#### **1. Tekanan Kerja**

Tekanan kerja merupakan kondisi tertekan yang dialami karyawan dikarenakan tugas yang didapatkan dalam pekerjaannya. Hal yang sering dirasakan oleh pekerja yang mendapatkan tekanan kerja tinggi ialah emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, dan tekanan darah yang meningkat. Tekanan yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Orang-orang yang mengalami tekanan bisa menjadi gugup dan memiliki tingkat kekhawatiran yang tinggi. Perasaan tertekan dan penuh kecemasan dialami seseorang karena sulit mencapai kebutuhan dan keinginannya. Jika tidak diatasi dengan baik, hal ini akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar (Montgomery dkk, 1996).

Tekanan kerja yang diberikan kepada karyawan harus seimbang dengan kemampuan dan kompetensi dari karyawan itu sendiri. Jika hal itu tidak seimbang dengan kemampuan yang dimilikinya, maka lambat laun akan menimbulkan sebuah masalah kepada karyawan tersebut. Salah satu contohnya adalah stres kerja yang dialami oleh karyawan ketika bekerja. Tuntutan kerja akan menjadi beban kerja yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan

pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (Rohman & Ruly, 2021).

## 2. Ambiguitas Peran

Teori peran oleh Kahn menyatakan bahwa *role ambiguity* adalah kurangnya informasi yang dibutuhkan untuk suatu posisi dalam perusahaan. Hal ini akan menyebabkan munculnya *coping behavior* (perilaku untuk mengatasi) agar karyawan dapat melaksanakan tugas yang diberikan. Usaha ini akan membuat karyawan merasa stres dikarenakan ia harus mencoba melakukan hal yang ia tidak biasa (Kahn dkk, 1964).

Individu yang berada dalam situasi ambiguitas peran cenderung tidak memiliki informasi yang cukup mengenai peran atau tugas yang ia terima. Selain itu, individu yang mengalami ambiguitas peran tidak dapat memahami otoritas serta tanggung jawab mereka dalam organisasi. Oleh karena itu, ketika individu dapat memahami perannya dengan baik, maka peran yang dimainkannya akan menjadi bermakna dan mereka dapat mengetahui keperluan untuk memenuhi perannya serta mengetahui nilai-nilai penting dalam perannya (Wahyudi & Neng, 2019).

## 3. Konflik dalam Pekerjaan

Konflik dapat terjadi karena adanya dua atau lebih hal yang bertentangan. Salah satu kewajiban perusahaan adalah untuk mengelola tugas yang diberikan kepada karyawan agar tidak melebihi kapasitas dan juga sesuai dengan jabatan dari karyawan itu sendiri. Konflik dalam pekerjaan merupakan konflik yang dialami oleh seorang karyawan karena mendapatkan dua atau lebih tugas secara bersamaan. Pekerjaan yang diberikan sering kali bersifat berlawanan ataupun memerlukan waktu yang panjang untuk dilakukan (Zafarina, 2021).

Perusahaan harus memiliki alur pemberian tugas yang jelas kepada karyawannya. Selain itu, perusahaan juga perlu memberikan batas waktu yang sesuai dengan pekerjaan dan juga memberikan daftar prioritas tugas pada pekerja. Memberikan kebebasan pada karyawan untuk menentukan cara menyelesaikan pekerjaan juga dapat menjadi solusi agar karyawan merasa dihargai. Jika konflik terjadi akibat terlalu banyak pimpinan kerja, maka yang dapat dilakukan adalah melakukan perubahan struktur kerja ataupun wewenang dalam pemberian tugas pada pekerja (*People at Work*, 2020).

#### 4. Tuntutan Emosional

Tuntutan emosional didefinisikan oleh Johannessen, Tynes, dan Sterud sebagai keadaan yang melibatkan perasaan dengan berlebihan seperti kesedihan, kemarahan, keputusasaan, dan frustrasi di tempat kerja. Tuntutan emosional pekerjaan merupakan faktor risiko yang paling berperan dalam menimbulkan tekanan psikologis pada pekerja dan telah

dibuktikan dapat menurunkan produktivitas kerja serta meningkatkan ketidakhadiran. Interaksi di tempat kerja dianggap sebagai sumber terjadinya stress kerja (Johannessen HA dkk, 2013).

Pekerjaan yang melibatkan emosional merupakan pekerjaan yang melibatkan interaksi dengan individu lainnya. Pekerjaan dalam bidang pelayanan, administrasi, dan juga penjualan menuntut emosional karyawan. Karyawan harus bisa menjaga emosi mereka saat menghadapi pelanggan atau individu lainnya. Dinamisnya sifat manusia membuat karyawan harus berhati-hati saat berinteraksi agar tidak terjadi konflik saat bekerja (Opoku dkk, 2021).

Pekerjaan yang melibatkan emosional karyawan secara berlebihan akan menimbulkan kelelahan emosional. Kelelahan emosional menurunkan kemampuan karyawan untuk fokus saat bekerja dan membuat karyawan terlihat lesu saat bekerja. Oleh karena itu, kelelahan emosional merupakan salah satu bahaya yang patut untuk dipertimbangkan oleh perusahaan, karena karyawan yang kelelahan secara emosional dapat menimbulkan masalah dengan atasannya atau rekan kerja (Opoku dkk, 2021).

##### 5. Konflik dalam Kelompok

Konflik merupakan situasi dimana sikap saling mempertahankan diri terjadi pada sekurang-kurangnya di antara dua kelompok yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda dalam upaya mencapai satu tujuan. Mereka berada dalam posisi oposisi, bukan kerjasama. Konflik pada suatu kelompok harus dapat diredakan secepat mungkin. Tensi akan semakin

meningkat dan setiap konflik yang baru terjadi akan semakin menceraiberaikan kelompok yang bersangkutan (Sim dkk, 2021).

Menurut Rahmat (2020), konflik bisa terbentuk karena ketidaksepakatan pada anggota tim yang memiliki tujuan berbeda. Anggota tim akan terpisah dan akhirnya tujuan kelompok tidak akan tercapai. Anggota dari sebuah tim harusnya melakukan segala sesuatu dengan kesepakatan bersama ataupun sesuai dengan arahan ketua tim. Dengan adanya satu pemimpin yang mengelola tim, anggota tim dapat mengikuti arahan yang sama dan memperkecil kemungkinan terjadinya konflik antar anggota tim (Sim dkk, 2021).

#### 6. Konflik Antarkaryawan

Konflik dapat terjadi kapan ataupun di mana saja, misalnya konflik antarkelompok atau antarindividu di sebuah organisasi. Perusahaan dituntut agar dapat mengelola sumber daya manusia yang terdiri dari beragam individu dengan latar belakang yang berbeda-beda. Konflik dapat diminimalisir dengan cara berkelompokan karyawan dan juga keterbukaan perusahaan terhadap diskusi dengan para karyawan (Erwandari & Sari, 2019).

Menurut Aprilia, konflik adalah perselisihan antara dua pihak dengan permusuhan terbuka dan/atau keterlibatan yang disengaja oleh pihak lain untuk pencapaian tujuan mereka. Dalam sebuah perusahaan, konflik antar karyawan dapat terjadi antar rekan kerja ataupun dengan atasannya. Konflik kerja yang berakibat negatif akan membuat individu merasa tidak

nyaman dengan lingkungan kerjanya, dan apabila hal ini tidak diselesaikan dengan baik, maka akan mengakibatkan penurunan kepuasan kerja karyawan di perusahaan (Aprilia dkk, 2022).

#### **D. *Job Resources***

##### **1. Otonomi terhadap Pekerjaan**

Otonomi kerja dijelaskan sebagai sejauh mana pekerja diberi kebebasan untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan akan dilatih untuk melakukan pekerjaannya secara mandiri dengan campur tangan seminimal mungkin dari atasannya. Hal positif yang diharapkan dari otonomi pekerjaan yang baik adalah individu dapat berinovasi dalam melakukan pekerjaannya, menemukan cara terbaik untuk sukses, dan mampu menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif (Saragih dkk, 2021).

Menurut Yang dan Zhao (2018), kesejahteraan psikologis individu akan meningkat secara dramatis ketika mereka memiliki rasa kemandirian dan otonomi di tempat kerja karena mereka akan menggunakan kreativitas, otoritas, dan kekuatan mereka untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri dan memiliki lebih banyak lagi kesempatan untuk mengatasi situasi kerja yang penuh tekanan. Hal ini juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, kesehatan mental pekerja, dan menurunkan tingkat stres (Yang, F, & Zhao, Y, 2018).

##### **2. Dukungan Atasan**

Dukungan atasan dapat berupa dorongan, pelatihan, dan pemberian motivasi terhadap karyawan untuk berkembang dalam pekerjaannya

(Kimbal & Rahyuda, 2015). Dukungan atasan dapat diartikan sebagai keadaan dimana individu menerima perlakuan khusus oleh atasannya dengan tujuan untuk meningkatkan potensi diri serta membahagiakan karyawan tersebut. Dengan adanya kepercayaan antara karyawan dan seorang pemimpin, maka karyawan akan bersedia mengeluarkan usahanya untuk kemajuan organisasi. Karyawan percaya bahwa atasan akan memberikan hak dan penghargaan yang sesuai dengan usaha yang ia keluarkan. Seorang karyawan yang percaya bahwa adanya dukungan dari atasan di tempat bekerja akan membuatnya memberi keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Kurniawan & Sidiq, 2021).

Dukungan atasan dapat memengaruhi kelelahan kerja pada karyawan. Atasan harus mampu mendistribusikan tugas dari atasan ke bawahan dengan jelas. Hal ini dapat dilakukan melalui *meeting* yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan performa tempat kerja. Dukungan atasan mampu memberikan motivasi yang tinggi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik dalam mencapai target (Ekowati, 2021).

Indikator dukungan atasan menurut Lait and Wallace, dalam Ekowati, 2021 adalah (Ekowati, 2021):

- a) Atasan mau mendengarkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
- b) Atasan dapat diandalkan jika terjadi kesulitan di tempat kerja.

- c) Membantu menyelesaikan permasalahan yang karyawan hadapi di perusahaan.

### 3. Dukungan Rekan Kerja

*Coworker support* atau dukungan rekan kerja dapat dilihat dari interaksi antarkaryawan di tempat kerja, di mana karyawan saling membangun komunikasi yang baik di antara mereka. Hmrd (2020), menyatakan bahwa dukungan rekan kerja adalah suatu perilaku di mana seorang pekerja membagikan pengetahuan dan keahlian, serta menolong rekan kerja mereka yang sedang menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Hal lain yang juga termasuk ke dalam bentuk dukungan rekan kerja yaitu dengan memberi bantuan dan memberi semangat kepada orang lain di tempat kerja (Hmrd & Yy, 2020).

Wongboonsin et al. (2018), mengemukakan dukungan sosial rekan kerja merupakan kerelaan para karyawan untuk saling membantu antar sesama, seperti dengan bersikap peduli, ramah, hangat, empati, kerjasama, tidak ada gosip, tidak ada penghianatan, saling menghargai, saling menghormati dan saling memberi dukungan dalam melaksanakan tugas, serta mengurangi keadaan yang menyusahkan. Dukungan rekan kerja juga berperan penting terhadap karir karyawan melalui bimbingan dan informasi karir, pengembangan keterampilan baru, serta persahabatan yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan (Wongboonsin dkk, 2018).

Dukungan dari rekan kerja memperkuat rasa kekeluargaan sehingga mampu menghilangkan stres kerja yang berlebihan. Secara garis besar,

dukungan rekan kerja akan membuat karyawan merasa dihargai dan mengalami lebih sedikit stres, karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Menurut Nurdiana (2014), indikator yang digunakan untuk mengukur dukungan rekan kerja meliputi (1) rekan kerja saling mengidentifikasi dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari dalam pelatihan; (2) mendorong penggunaan/mengharapkan penerapan keterampilan baru; (3) memperlihatkan kesabaran akan kesulitan yang berhubungan dengan penerapan keterampilan baru; (4) menunjukkan penghargaan atas penggunaan keterampilan baru (Nurdiana L, 2014).

Dukungan rekan kerja berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja. Dukungan rekan kerja membantu mengurangi dampak bahaya dari perlakuan tidak adil supervisor terhadap kepuasan kerja dan tekanan psikologis seorang karyawan. Rekan kerja dapat memberikan banyak manfaat kepada karyawan sebagai orang yang mereka percaya telah membantu meringankan beban kerja dan membuat lingkungan kerja yang banyak tekanan menjadi lebih menyenangkan. Mereka pun berfungsi sebagai sumber semangat karyawan. Dukungan sosial di tempat kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan, meredakan stres kerja dan penurunan niat untuk berhenti, serta *turnover* dalam pekerjaan yang penuh tekanan (Norling & Chopik, 2020).

#### 4. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan adalah segala bentuk insentif atau hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan tidak langsung (asuransi, liburan, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang). Program penghargaan merupakan salah satu aspek yang paling penting bagi organisasi karena dengan adanya program penghargaan, organisasi dapat menunjukkan upaya mereka untuk menjaga sumber daya manusia sebagai komponen utama dan komponen biaya yang paling penting. Selain itu, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan, karena bagi karyawan besarnya penghargaan menggambarkan ukuran nilai kinerja mereka di antara para karyawan itu sendiri (Rezani dan Ella, 2020).

Penghargaan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang muncul dari luar diri seseorang seperti penghargaan finansial, materiil, atau penghargaan sosial yang berasal dari lingkungan. Sedangkan penghargaan intrinsik timbul dari dalam diri seseorang, seperti penghargaan psikis karena bersifat *self-granted*. Karyawan yang mengharapkan penghargaan ekstrinsik seperti uang ataupun pujian, dapat disebut dengan karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik. Sementara itu, karyawan yang memperoleh kepuasan dari pelaksanaan tugas atau merasa kompeten berkat pengalaman bekerja

tergolong dalam karyawan yang termotivasi secara intrinsik (Rezani dan Ella, 2020).

#### 5. Kebijakan Kerja

Kebijakan perusahaan adalah asas yang berisi hukum-hukum, peraturan-peraturan dan sasaran-sasaran yang digunakan oleh manajer dalam proses pengambilan keputusan. Kebijakan perusahaan harus fleksibel serta mudah diinterpretasikan dan dipahami oleh semua karyawan. Kebijakan adalah suatu ketetapan yang mengandung prinsip-prinsip untuk memandu tindakan yang dibuat dengan terencana dan konsisten untuk mencapai tujuan tertentu (Rifangga & .Haryani, 2018).

*SOP (Standard Operating Procedure)* atau yang diterjemahkan menjadi *PSO (Prosedur Standar Operasi)* adalah sistem yang dibentuk dan bertujuan untuk memudahkan, merapikan, dan menerbitkan pekerjaan kita. Sistem ini berisi urutan proses melakukan suatu pekerjaan dari awal sampai akhir. Selain itu, Standar Operasional Prosedur (*SOP*) merupakan pedoman yang menjabarkan prosedur– prosedur operasional standar suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa seluruh keputusan, tindakan dan penggunaan fasilitas–fasilitas proses yang dilakukan oleh para anggota organisasi berjalan secara efektif, efisien, konsisten dan standar sistematis. Prosedur kerja tersebut bersifat tetap, rutin, dan tidak berubah-ubah, sehingga prosedur kerja tersebut dibuat dalam format dokumen tertulis yang disebut sebagai *Standard Operating Procedure* atau disingkat *SOP* (Budiarsoa EP, Suwignyo W. 2021).

Tujuan Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebagai berikut (Indah Puji, 2014):

- a) Untuk menjaga konsistensi proses kerja dari suatu pekerjaan.
- b) Sebagai acuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang disepakati oleh sesama pekerja dan supervisor.
- c) Untuk menghindari kegagalan atau kesalahan, keraguan, pengulangan, serta pemborosan dalam proses pelaksanaan pekerjaan.
- d) Merupakan tolak ukur untuk menilai mutu pelayanan.
- e) Untuk lebih menjamin penggunaan tenaga dan sumber daya secara efisien dan efektif.
- f) Untuk menjelaskan proses kerja, wewenang, dan tanggung jawab dari karyawan yang terkait.
- g) Sebagai dokumen yang akan menjelaskan dan menilai pelaksanaan proses kerja bila terjadi suatu kesalahan.
- h) Sebagai dokumen yang digunakan untuk pelatihan.
- i) Sebagai dokumen sejarah bila telah dibuat revisi SOP yang baru.

## 6. Komunikasi Kerja

Sabri dkk, (2021) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu interaksi berupa proses simbolik yang memaksudkan manusia mengatur lingkungannya melalui hubungan antarmanusia dengan cara bertukar informasi untuk penguatan sikap dan tingkah laku. Dalam konteks

hubungan kerja komunikasi adalah salah satu kegiatan dimana hubungan antara atasan dan bawahan dapat terjalin. Komunikasi menjadi penting untuk dilakukan agar pesan dapat tersampaikan dan diterima sesuai dengan maksud pemberi informasi (Sobri dkk, 2021).

Komunikasi sangat berkaitan dengan kinerja. Komunikasi yang berlangsung dengan tidak baik dapat menimbulkan *miss communication* yang akan memberikan dampak buruk terhadap pekerjaan. Komunikasi bukan hanya terjalin antara atasan dan bawahan, tetapi juga antara sesama rekan kerja, agar setiap karyawan mampu bekerja dengan baik. Hamali, (2016) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi membantu memudahkan pekerjaan setiap individu. Komunikasi adalah proses berpindahnya pengertian berupa gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Proses tersebut bertujuan agar kedua belah pihak dapat saling mengerti (*mutual understanding*). Sebelum proses pengiriman pesan kepada penerima berlangsung, pengirim akan memberikan maksud yang terkandung dalam pesan tersebut (*decode*) yang kemudian ditangkap oleh penerima dan diberikan maksud sesuai dengan konsep yang dimilikinya (*encode*). Komunikasi yang baik memiliki dampak terhadap kinerja (Iradawaty, 2022).

#### E. Sintesa Penelitian

**Tabel Sintesa Penelitian**

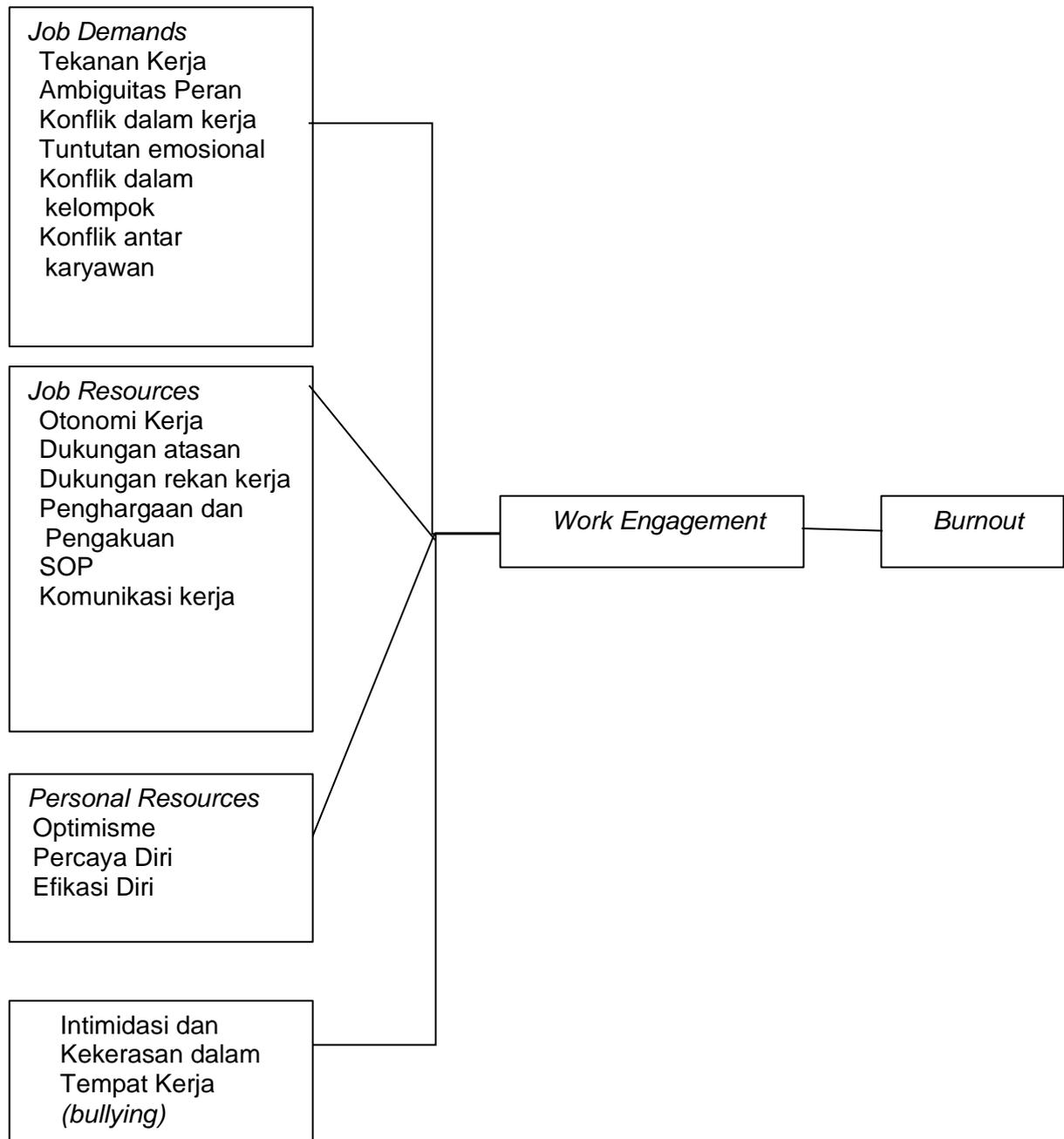
No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian	Sampel	Temuan
1	Greta Mazzetti, Enrique	<i>Work engagement: A meta-Analysis</i>	Penelitian literatur	94 literatur	Faktor <i>job resources</i> (r =

No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian	Sampel	Temuan
	Robledo, Michela Vignoli, Gabriela Topa, Dina Guglielmi dan Wilmar B Schaufeli  (2021)  Psychological Reports	Using the <i>Job demands-Resources Model</i>	dengan meta analisis.		.37) memiliki korelasi yang rendah dengan <i>work engagement</i> dan <i>psychological distress</i> memiliki hubungan yang tidak terlalu kuat ( $r = -.37$ ), dengan <i>work engagement</i> .
2	Suhardoyo, Siti Nurjannah  (2021)  Psychology and Education	The Impact Of <i>Job demands And Job resources On Employee Work engagement</i> In The Industrial Area Of Bonded Zone North Jakarta	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional dan pengumpulan data dengan survei.	350 Karyawan	<i>Job demands</i> memiliki pengaruh yang negatif pada <i>work engagement</i> C.R Value $-.334$ $p = 0.000 < 0.050$ . <i>Job resources</i> memiliki pengaruh positif pada <i>work engagement</i> C.R. Value $0.323$ $p = 0.000 < 0.050$ .
3	Cholichul Hadi dan Izzah Ramadhani Astisya  (2021) Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember	Pengaruh <i>Job Demands dan Job Resources</i> terhadap <i>Work Engagement</i> Guru	Penelitian kuantitatif dengan pengambilan data melalui survey.	184 orang	Tidak ada pengaruh antara <i>job demands</i> $0,055 (>0,05)$ dan <i>work engagement</i> . <i>Job resources</i> juga tidak memiliki hubungan terhadap <i>work engagement</i> pada guru.
4	Jared M Ellison, Jonathan W. Caudill	<i>Working on local time: Testing the job-demand-control-support model of</i>	Penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner secara langsung	1464 responden	<i>Job demands</i> yaitu beban kerja dan lingkungan pekerjaan dapat meningkatkan <i>burnout</i> .

No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian	Sampel	Temuan
	(2020)  Journal of Criminal Justice	<i>stress with jail officers</i>	maupun secara <i>online</i> .		<i>Job resource</i> yang terdiri dari peran kerja, otonomi kerja, dukungan rekan kerja memengaruhi <i>burnout</i> .
5	Dettmers, J., & Bredehöft, F  (2020)  Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology	<i>The Ambivalence of Job Autonomy and the Role of Job Design Demands</i>	2 Tahap penelitian dengan menggunakan survey untuk tahap 1 yaitu penelitian <i>cross-sectional</i> . Tahap ke 2 menggunakan wawancara untuk evaluasi jawaban dari tahap 1.	417 responden	Salah satu karakteristik <i>job resource</i> yaitu otonomi pekerjaan dapat merendahkan kelelahan kerja secara emosional. <i>Job demand</i> memiliki hubungan dengan kelelahan kerja $\beta = -0.34$ ( $p < 0.01$ ).
6	Katariina Salmela-Aro, Katja Upadyaya  (2018)  Journal of Vocational Behavior	Role of demands-resources in <i>Work engagement</i> and <i>burnout</i> in different career stages	<i>Cross-sectional</i> penelitian kuantitatif dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan melalui email.	Sampel terdiri dari 1415 karyawan	<i>Job demands</i> memiliki hubungan dengan <i>work engagement</i> pada karyawan dibawah umur 35 tahun ( $0.02 p < 0.05$ ) <i>Job resources</i> juga berhubungan dengan <i>work engagement</i> ( $0.12 p < 0.001$ ).
7	Hiba Abdelsadig Mohammed a, Shahd Abubaker Elamin a, Alla	<i>Use of the job demands-resource model to understand community pharmacists' burnout during the</i>	Pendekatan fenomenologi kualitatif digunakan dengan <i>Focus Group Discussion</i> dan	45 Responden	<i>Job demands</i> ditemukan berhubungan dengan <i>burnout</i> , seperti beban kerja dan juga ambiguitas

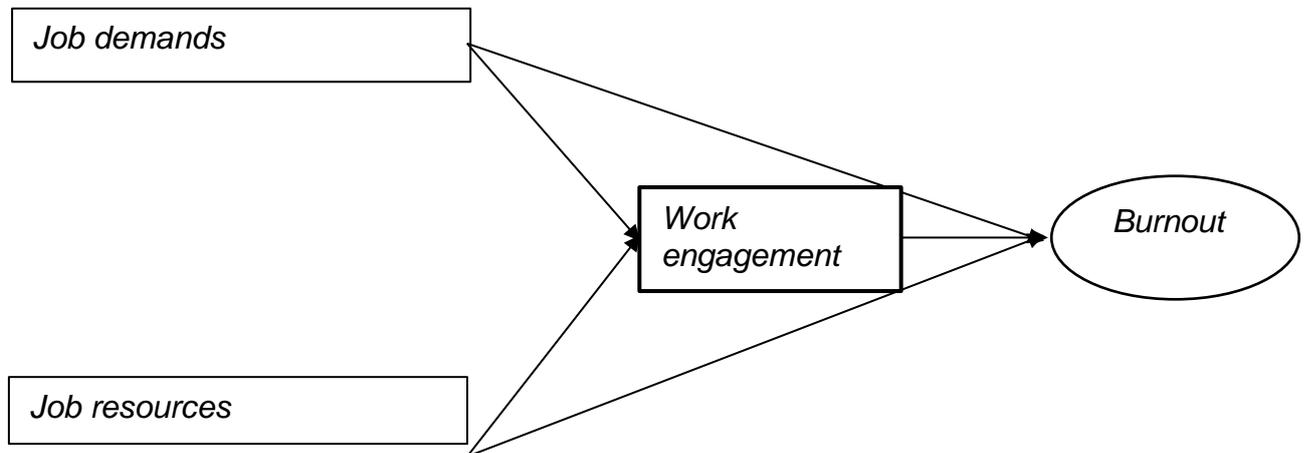
No	Peneliti (Tahun) dan Sumber Jurnal	Judul dan Nama Jurnal	Desain Penelitian	Sampel	Temuan
	El-Awaisi b , Maguy Saffouh El Hajj  (2022)  Research in Social and Administrative Pharmacy	<i>COVID-19 pandemic</i>	wawancara dengan komunitas apoteker di Qatar yang direkrut menggunakan metode pengambilan sampel snowballing sampling.		dalam peran kerja mereka. Selain itu job resources dapat menurunkan angka burnout dengan diberikannya konsultasi dan dukungan pada para karyawan.
8	Mochamad Soelton, Devy Hardianti, Jumadi  (2019)  Advances in Economics, Business and Management Research	<i>Factors Affecting Burnout in Manufacturing Industries</i>	Penelitian Cross-sectional Kuantitatif dengan alat ukur kuesioner.	83 Responden	Beban kerja merupakan faktor yang berpengaruh pada kejadian burnout. Selain itu, dukungan keluarga dan waktu kerja juga berpengaruh terhadap kejadian burnout.

## F. Kerangka Teori



Gambar 2.3  
Kerangka modifikasi  
People at Work (2016), Schaufeli dan Bakker (2010), Bakker & Demerouti (2007)

## G. Kerangka Konsep



Gambar 2.2 Kerangka Konsep

Keterangan :

 : Variabel Eksogen (Independen)

 : Variabel Penghubung (Intervening)

 : Variabel Endogen (Dependen)

 : Arah Hubungan Variabel

Berikut penjelasan mengenai hubungan dari beberapa faktor *job resources* dan *job demands* dengan *work engagement* terhadap kejadian *burnout* menurut People at Work (2016), Schaufeli dan Bakker (2010), Bakker & Demerouti (2007):

#### 1. Tekanan Kerja

Schaufeli dan Bakker (2010) menjelaskan bahwa tekanan kerja yang dirasakan karyawan dapat diukur dengan melihat dari beban kerja dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Karyawan yang diberikan tugas yang berat dalam jangka waktu yang panjang akan menyebabkan karyawan merasa lelah dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menimbulkan penyakit pada dirinya. Karyawan akan merasakan *burnout* dan pada akhirnya lelah yang ekstrim pada pekerjaannya. Sebaliknya jika pekerjaan diberikan waktu terlalu lama karyawan akan merasa tidak dilibatkan dan pekerjaannya tidak terlalu penting. Hal ini yang dapat menyebabkan karyawan tidak merasa terlibat dengan pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2010).

#### 2. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena ketidakjelasan sasaran atau tujuan bekerja dan kesamaran tentang tanggung jawab akan menyebabkan kinerja yang dihasilkan menurun. Selain itu hal yang dapat menyebabkan ambiguitas peran dapat berupa perubahan kebijakan kerja, pemberian tugas yang sama ke dua individu berbeda, serta kurangnya

prioritas kerja dan diskusi pada tugas yang diberikan. Stres dari seorang karyawan dapat terjadi karena ambiguitas peran. Hal ini muncul ketika seseorang berharap memegang peran tertentu tetapi tidak secara jelas dimengerti dan tidak yakin pada apa yang dilakukannya. Hasilnya, karyawan akan merasa tertekan karena harus mencari informasi terkait peran tersebut sendiri dan akan merasa takut karena dapat melakukan kesalahan karena kebingungan yang terjadi. *Work engagement* akan menurun akibat peran yang tidak jelas dan karyawan akan merasa tidak dipentingkan oleh perusahaan (*People at Work, 2020*).

### 3. Konflik dalam Pekerjaan

Situasi yang dapat menyebabkan konflik dalam pekerjaan adalah pimpinan kerja yang memberikan arahan yang berbeda ataupun *deadline* yang tidak sama. Selain itu perubahan jabatan juga dapat menyebabkan konflik ini dimana karyawan mungkin masih melakukan tugas dari jabatannya yang dulu dan melakukan tugas di jabatannya yang sekarang. Lembur ataupun bekerja di luar jadwal juga dapat menyebabkan konflik antara peran individu di tempat kerja maupun di luar tempat kerja. Tugas yang bertabrakan akan mengakibatkan kelelahan kerja pada karyawan karena tenaga yang ia harus habiskan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut akan membuat karyawan stres dan merasa tidak dihargai saat bekerja (*People at Work, 2020*).

### 4. Tuntutan Emosional

*People at Work* menyebutkan situasi yang dapat melelahkan karyawan secara emosional meliputi keadaan dimana karyawan harus bertemu dengan individu lainnya, baik itu karyawan, pelanggan, maupun klien. Individu yang harus memberikan “berita buruk” kepada individu lainnya akan merasa tekanan emosional yang luar biasa. Karyawan yang harus terpaksa senyum dalam kondisi yang penuh stres dan frustrasi akan menimbulkan rasa lelah pada karyawan itu sendiri. *Burnout* dapat timbul pada karyawan dikarenakan emosi yang ia pendam selama bekerja. Karyawan akan lebih memilih untuk tidak hadir ataupun mengambil cuti untuk menghindari situasi yang menguras emosi tersebut (*People at Work, 2020*).

#### 5. Konflik Antarkaryawan

Pendapat antar karyawan dapat menimbulkan perselisihan antar karyawan, sehingga rasa saling mendukung antara rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaan sebagai tim sangat kurang. Persaingan antar individu menghambat perkembangan karir setiap orang. Setiap karyawan saling bersaing untuk menjadi karyawan terbaik. Namun, ada juga karyawan yang tidak ingin melihat karyawan lain memajukan karirnya, sehingga ia akan mengalihkan atau menghambat karir karyawan lainnya. Insiden tersebut menimbulkan konflik dan membuat karyawan tidak nyaman dengan situasi tersebut, apalagi jika sedang berada di ruangan yang sama. Karyawan akan merasa bahwa tempat kerjanya bukan tempat

yang aman untuk bekerja dan lebih memilih untuk berhenti atau pindah bagian kerja (*People at Work*, 2020).

#### 6. Otonomi terhadap Pekerjaan

Bakker & Demerouti (2007) menyebutkan bahwa fleksibilitas di tempat kerja memberikan efek positif dengan meningkatkan *work engagement*, kepemilikan, termasuk mengenali tujuan pekerjaan mereka, dan kesediaan untuk memodifikasi metode kerja. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa tingkat otonomi yang lebih tinggi mendorong karyawan untuk melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawab. Hal ini akan berdampak positif pada tingkat efikasi diri dan kepercayaan diri intrinsik yang lebih tinggi serta menurunkan stres pada karyawan.

#### 7. Dukungan Atasan

Dukungan atasan terdiri dari dukungan instrumental dan emosional pada anggotanya. Dukungan instrumental dapat berupa bantuan praktis seperti memberikan saran atau memfasilitasi karyawan, sedangkan dukungan emosional dapat berupa motivasi ataupun memberikan rasa kepedulian untuk mendengarkan keluhan karyawan. Dukungan atasan yang rendah dapat terjadi karena rendahnya diskusi ataupun masukan yang diberikan dari atasan kepada karyawannya. Selain itu, minimnya pengawasan juga akan membuat karyawan melakukan pekerjaan sekehendaknya tanpa ada rasa tanggung jawab. Bakker & Demerouti (2007) menjelaskan bahwa bantuan dari atasan akan meringankan beban

pekerjaan karyawan dan mengurangi kemungkinan terjadinya *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007).

#### 8. Penghargaan dan Pengakuan

Kurangnya penghargaan dan pengakuan dapat terjadi karena kurangnya diskusi internal perusahaan mengenai performa karyawan. Perusahaan harus mampu menentukan penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Jika terdapat banyak karyawan yang menggunakan motor, maka penghargaan seperti jas hujan dapat menjadi pilihan yang tepat. Penghargaan yang sesuai akan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan peduli dengan kebutuhan mereka. Hal ini akan mencegah *burnout* dimana karyawan akan semakin bersemangat untuk mendapatkan penghargaan yang diberikan (*People at Work*, 2020).

#### 9. Komunikasi Kerja

Komunikasi kerja merupakan salah satu faktor terpenting bagi karyawan, dimana dukungan kerja, kebijakan kerja, dan juga konflik kerja memerlukan komunikasi kerja yang baik. *People at work* menjelaskan bahwa kegagalan perusahaan untuk menjelaskan informasi akan membuat karyawan berspekulasi dan menyebarkan rumor yang tidak benar di area perusahaan. Hal ini akan menurunkan semangat kerja pada karyawan yang mendapatkan informasi tidak benar. Selain itu, tempat atau media penyampaian informasi yang salah juga dapat menimbulkan pemahaman informasi yang salah (*People at Work*, 2020).

## H. Definisi Operasional dan Kerangka Objektif

Tabel Definisi Operasional

No.	Teori Definisi	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
1	<i>Burnout</i> adalah respon berkepanjangan terhadap tekanan kronis terkait interpersonal dan emosional di tempat kerja.	Pada penelitian ini <i>burnout</i> adalah kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang berkepanjangan di tempat kerja.	Kuesioner dari <i>Adapted oldenburg burnout inventory</i>  Total: 8 Pertanyaan	Kategori Nilai: 8-16: Rendah 16-24: Sedang 24-32: Tinggi
2	<i>Job demands</i> merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang memerlukan tenaga fisik atau kemampuan psikologis (Bakker, Demerouti, Boer, & Schaufeli, 2003).	Pada penelitian ini <i>job demands</i> adalah faktor pekerjaan fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang dapat menghambat pekerjaan: 1. Tekanan Kerja yang tinggi 2. Ambiguitas Peran 3. Konflik dalam kerja 4. Tuntutan emosional 5. Konflik antar karyawan	Kuesioner dari <i>People at Work 2020</i> : 1. Tekanan Kerja 4 pertanyaan 2. Ambiguitas Peran 4 pertanyaan 3. Konflik dalam kerja 4 pertanyaan 4. Tuntutan emosional 3 pertanyaan 5. Konflik antar karyawan 4 pertanyaan Total Pertanyaan: 19 Pertanyaan	Kategori nilai rata-rata: 1.00-3.00: Rendah 3.01-4.99: Sedang 5.00-7.00: Tinggi
3	<i>Job resources</i> merupakan aspek pekerjaan yang dapat meningkatkan prestasi kerja	Pada penelitian ini <i>job resources</i> terdiri dari faktor pekerjaan yang mendukung karyawan agar dapat meningkatkan	Kuesioner dari <i>People at Work 2020</i> : 1. Otonomi Kerja 3 Pertanyaan 2. Dukungan atasan 4 pertanyaan	Kategori nilai rata-rata: 1.00-3.00: Rendah 3.01-4.99: Sedang 5.00-7.00: Tinggi

No.	Teori Definisi	Definisi Operasional	Alat dan Cara Pengukuran	Kriteria Objektif
	dan juga pengembangan kemampuan pekerja.	kinerja mereka. Indikator tersebut terdiri dari: 1. Kontrol terhadap pekerjaan 2. Dukungan atasan 3. Penghargaan dan Pengakuan 4. Komunikasi Kerja	3. Penghargaan dan Pengakuan 3 pertanyaan 4. Komunikasi Kerja 4 pertanyaan Total: 14 Pertanyaan	
4	<i>Work engagement</i> Adalah keterikatan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya.	Pada penelitian ini <i>work engagement</i> merupakan rasa keterikatan dan keterlibatan karyawan pada pekerjaannya dilihat dengan tiga indikator: 1. <i>vigor</i> 2. <i>dedication</i> 3. <i>absorption</i>	Kuesioner UWES-9 sebanyak 9 pertanyaan dengan pilihan jawaban: 0 = Tidak Pernah 1 = Hampir Tidak Pernah 2 = Jarang 3 = Kadang-kadang 4 = Sering 5 = Sangat Sering 6 = Selalu	Nilai jawaban: Skor antara 0-1.99 menunjukkan <i>work engagement</i> rendah Skor antara 2-3.99 menunjukkan <i>work engagement</i> Cukup Skor antara 4-6 menunjukkan <i>work engagement</i> tinggi

## I. Hipotesis Penelitian

### 1. Hipotesis null

- a. *Job demands* merupakan faktor yang memengaruhi *burnout* pada karyawan secara langsung dan tidak langsung.
- b. *Job resources* merupakan faktor yang memengaruhi *burnout* pada karyawan secara langsung dan tidak langsung.

- c. *Job demands* merupakan faktor yang memengaruhi *work engagement* pada karyawan secara langsung.
- d. *Job resources* merupakan faktor yang memengaruhi *work engagement* pada karyawan secara langsung.
- e. *Work engagement* merupakan faktor yang memengaruhi *burnout* pada karyawan secara langsung.
- f. *Job demands* dan *Job resources* memengaruhi *burnout* melalui *work engagement* pada karyawan.

2. Hipotesis alternatif

- a. *Job demands* tidak memengaruhi *burnout* pada karyawan secara langsung dan tidak langsung.
- b. *Job resources* tidak memengaruhi *burnout* pada karyawan secara langsung dan tidak langsung.
- c. *Job demands* tidak memengaruhi *work engagement* pada karyawan secara langsung.
- d. *Job resources* tidak memengaruhi *work engagement* pada karyawan secara langsung.
- e. *Work engagement* tidak memengaruhi *burnout* pada karyawan secara langsung.
- f. *Job demands* dan *job resources* tidak memengaruhi *burnout* melalui *work engagement* pada karyawan.