

## ANALISIS PENGARUH JOB DEMAND TERHADAP WORK ENGAGEMENT MELALUI BURNOUT

Barrotul Jazilah

Universitas Negeri Surabaya

jazilahb@gmail.com

*Abstract*

*The aim of this research was to explore burnout, work engagement, and job demand among debt collector workers. The total available population of employees (N= 32) Consumer Collection and Remedial Unit Bank Tabungan Negara Cabang Surabaya participated in this study. Utrecht Work Engagement Scale, Maslach Burnout Inventory and Job demand scale were used as measuring instruments. Partial Least Square (PLS) and supported by SmartPLS 3.0 software were used as a statistical analysis. The result showed that job demand has significant positive effect on work engagement and burnout. On the contrary, burnout has no significant effect on work engagement and cannot mediated the effect of job demand on work engagement. Improved job resources and managing challenge demands are offered as recommendations to improve employee engagement.*

*Keywords: burnout; challenge demands; job demand; job resources; work engagement.*

### PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 merupakan era otomatisasi proses operasional perusahaan ke tingkat yang baru dengan memperkenalkan teknologi produksi masal yang dapat disesuaikan dan fleksibel, dengan kata lain proses operasional perusahaan dapat berkomunikasi dengan teknologi tidak sekedar mengoperasikan teknologi (Martin, 2017). Oleh karena itu, perusahaan perlu menyelenggarakan pengembangan *human capital* sesuai kebutuhan perubahan agar mampu bersaing dan menunjang tercapainya tujuan dan kesuksesan perusahaan (Cahyani, 2019).

Fazlurrahman (2018) menjelaskan perusahaan yang tidak membuat perubahan dan merasa nyaman dengan keadaan yang apa adanya akan mengakibatkan pertumbuhan perusahaan menjadi *stagnant* dan menjadi awal dari kehancuran suatu perusahaan. Tuntutan perubahan industri 4.0 berimbas pula pada industri perbankan dan keuangan. Perbankan merupakan salah satu sektor vital negara karena digunakan oleh pemerintah sebagai alat kebijakan moneter untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Perbankan yang menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan fokus utama menyediakan pembiayaan perumahan dan apartemen salah satunya adalah Bank Tabungan Negara (BTN). *Consumer Collection and Remedial Unit* (CCRU) merupakan unit khusus yang bertugas memberikan pembinaan dan melakukan penagihan kepada debitur yang mengambil pinjaman perumahan atau apartemen, maka dari itu unit ini berperan penting dalam menjaga kelangsungan laba bunga Bank Tabungan Negara.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan *Consumer Collection and Remedial Uni* bahwa pada tahun 2014 *Consumer Collection and Remedial Unit* Bank Tabungan Negara Cabang Surabaya meraih penghargaan atas “Pencapaian Target Kualitas Kredit” dan sejak itu mendapat julukan sebagai “Bintangnya BTN”. Namun, pada tahun 2019 julukan tersebut dicabut oleh *branch manager* Bank Tabungan Negara Cabang Surabaya karena dianggap tidak mampu memenuhi target yang telah diberikan yang menjadi tolok ukur kinerja *debt collector*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* diperlukan karyawan agar dapat mengatasi tantangan dan hambatan pekerjaan serta mencapai tujuan organisasi.

Schaufeli *et al.* (2013) menjabarkan *work engagement* (keterlibatan kerja) sebagai perpaduan dari tiga konsep yaitu kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku ekstra yaitu upaya diskresioner yang melampaui tugas dari pekerjaan sendiri. Sementara itu, Bakker & Demerouti (2016) memaknai *work engagement* sebagai kondisi mental karyawan ditandai oleh energi fisik yang penuh, sikap antusias terhadap pekerjaan, dan karyawan merasa seakan-akan tenggelam di dalam pekerjaan mereka. Bakker *et al.* (2014) menyatakan optimalisasi *job demand* dapat mendorong *work*

*engagement* meningkat. Optimalisasi *job demand* dapat dilakukan dengan cara mengurangi ambiguitas peran, pengelolaan konflik dan meningkatkan jaminan masa depan pekerjaan.

*Job demand* diindikasikan sebagai suatu aspek pekerjaan yang meliputi fisik, psikologis, sosiologis serta organisasional di mana membutuhkan upaya baik fisik ataupun psikologis serta segala sesuatu yang berkaitan dengan biaya psikologis maupun fisiologis (Lee *et al.*, 2019). *Job demand* dapat diklasifikasikan berdasarkan bidang pekerjaan, sebagaimana tuntutan pekerjaan fisik lebih relevan untuk karyawan dengan pekerjaan seperti kontraktor dan binaragawan, sementara tuntutan kognitif cenderung pada profesi seperti ilmuwan dan produser (Bakker *et al.*, 2014).

Penelitian terdahulu Nahrgang *et al.* (2011) membuktikan *job demand* dapat berpengaruh signifikan negatif ke *work engagement*. Penelitian Upadyaya *et al.* (2016) memperkuat efek yang signifikan negatif *job demand* pada *work engagement*. Sementara itu, Ramadhani & Hadi (2018) menjelaskan bahwa *job demand* tidak dapat memengaruhi *work engagement* karyawan bagian akuntan kantor PT. X wilayah Jombang.

Fenomena *overload* dan ambiguitas peran ditemukan pada karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* sebagaimana penjelasan dari karyawan bagian administrasi bahwa karyawan turut mengerjakan tugas yang tidak masuk dalam *job desk* karyawan seperti mengurus berkas lelang dan iklan koran yang seharusnya menjadi tugas unit pelelangan. Sementara itu, karyawan bagian *collective* menuturkan posisi *assistant collective* yang kosong menyebabkan tugas dan beban kerja yang dimiliki karyawan bagian *collective* lebih banyak sehingga hasil pekerjaan kurang maksimal. Broeck *et al.* (2017) menyatakan apabila pengelolaan tuntutan pekerjaan kurang baik maka dapat berkembang menjadi faktor-faktor penyebab *burnout*.

*Burnout* merupakan kelelahan ekstrim akibat dari kelelahan yang berkepanjangan, penggunaan fisik yang intens, afektif dan kelelahan kognitif yang disebabkan oleh paparan kondisi kerja tertentu dalam waktu yang lama (Bakker *et al.*, 2004). Menurut Nahrgang *et al.* (2011) *burnout* dapat tercermin dari rendahnya kesejahteraan karyawan yang mencakup gangguan kecemasan, depresi serta stress terkait pekerjaan.

Penelitian Oktarina (2017) menunjukkan *job demand* memiliki pengaruh signifikan positif pada *burnout* di PT Kusuma Putra Santosa Karanganyar. Kim & Wang (2018) memperkuat bahwa *job demand* berpengaruh signifikan positif terhadap *burnout* pada karyawan pelayanan publik. Salmelaro & Upadyaya (2018) menambahkan *job demand* signifikan positif dapat memengaruhi *burnout* pada karyawan swasta di Finlandia.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan *assistant field collector* menuturkan dalam bertugas di lapangan mengunjungi debitur, karyawan bisa beradu pendapat dengan debitur, sehingga menyebabkan perasaan gelisah dan dibawa oleh karyawan sampai di rumah. Adu pendapat dengan debitur juga seringkali dialami oleh karyawan bagian *desk call* yang bertugas melakukan penagihan serta pembinaan melalui telepon dan *personal chat* menyebabkan suasana hati yang buruk dan gelisah setiap akan memasuki ruangan kantor karena ditambah beban target bulanan yang harus dicapai.

Hasil pengamatan ditemukan karyawan bagian *desk call staff* lebih sensitif atau mudah marah saat bekerja karena mereka juga harus mengerjakan pekerjaan rekan kerja lain yang berkaitan dengan pemberkasan di kantor. Karyawan bagian administrasi seringkali mendapat masalah dan teguran dari para atasan karena mengerjakan tugas rekan kerja lain yang tidak ia kuasai sehingga hasilnya kurang maksimal. Karyawan seringkali mengeluhkan jam pulang kerja yang tidak menentu dan lembur yang hampir setiap hari. Kondisi-kondisi kerja tersebut menyebabkan karyawan lebih mudah sakit sebagaimana pendapat dari salah satu karyawan bagian *desk call* yang telah 8 tahun bekerja. Bakker *et al.* (2014) menjelaskan bahwa *burnout* sangat kuat dapat memengaruhi *health-related outcomes* dan *job-related outcomes*, oleh karena itu upaya menurunkan *burnout* diperlukan agar karyawan dapat memaksimalkan kontribusi positif kepada perusahaan.

Villavicencio-ayub *et al.* (2015) membuktikan bahwa *burnout* signifikan memengaruhi *work engagement*. Moeller *et al.* (2017) menjelaskan bahwa *burnout* berkorelasi negatif dengan *work engagement* pada karyawan di Amerika Serikat. Searah dengan penelitian sebelumnya, Broeck *et al.* (2017) bertujuan untuk memvalidasi *Job Demand Resources Model* lintas sektor bisnis menemukan bahwa *burnout* dengan *work engagement* memiliki hubungan yang negatif pada karyawan dari berbagai sektor di Belgia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis dampak *job demand* terhadap *work engagement* melalui *burnout* pada karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* Bank Tabungan Negara Cabang Surabaya.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Teori *Job Demand***

Yener & Coskun (2013) menerangkan *job demand* yaitu serangkaian tuntutan pekerjaan utama karyawan meliputi ambiguitas peran, konflik peran, stress, tekanan pekerjaan dan pekerjaan yang tidak tuntas. Bakker & Demerouti (2016) membedakan *job demand* menjadi dua yaitu *hindrance demands* dan *challenge demands*. *Hindrance demands* mengacu pada gangguan atau kendala yang dapat menghambat individu dalam rangka mencapai tujuan, contohnya konflik peran dan ambiguitas peran. *Challenge demands* diartikan sebagai tuntutan pekerjaan yang berpotensi meningkatkan pertumbuhan personal dan prestasi pribadi karyawan, contohnya *time pressure* dan tanggung jawab.

Menurut Coetzer & Rothmann (2007), meskipun *job demand* tidak mengacu pada hal negatif, namun apabila terdapat tuntutan usaha dan biaya yang lebih tinggi maka dapat menyebabkan respon seperti depresi, kecemasan dan kelelahan. Schaufeli & Bakker (2004) menemukan bahwa *job demand* dapat menyebabkan *burnout*, sehingga dapat berdampak pula pada *work engagement* karyawan.

Hurrell *et al.* (1988) menerangkan empat faktor penyebab *job demand* yaitu agenda pekerjaan, intensitas pekerjaan, *job control*, serta beban & ruang kerja. Bakker *et al.* (2004) menjelaskan terdapat tiga indikator *job demand* yaitu *workload*, *emotional demand* dan *work-home conflict*. Sementara itu, Yener & Coskun (2013) mengungkapkan tiga indikator sebagai pengukur *job demand* yaitu *role ambiguity*, *role conflict* dan *work overload*.

### **Teori *Burnout***

Kristensen *et al.* (2005) mendefinisikan *burnout* sebagai kelelahan yang terdiri dari kelelahan fisik, kelelahan emosional, kelelahan kognitif serta kelelahan yang diakibatkan klien. Maslach & Leiter (2016) memaknai *burnout* sebagai suatu *psychology syndrome* sebagai akibat kelelahan secara emosional, depersonalisasi dan juga menurunnya prestasi pribadi yang dapat dialami diantara individu dalam kapasitas tertentu bekerja bersama orang lain.

Montgomery *et al.* (2015) berpendapat bahwa saat seseorang mengalami *burnout* maka mereka akan merasa lelah secara emosional, memiliki sedikit energi untuk berinvestasi pada pekerjaan seperti dulu, mereka mengalami depersonalisasi yang dimaknai sikap sinis pada segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan, mereka juga mengalami perasaan gagal dalam segala hal terkait pekerjaan.

Terdapat enam kunci utama pendorong terjadinya *burnout* menurut Maslach & Leiter (2016) diantaranya beban kerja yang terlalu tinggi, kurangnya kontrol karyawan terhadap pekerjaan, kurangnya penghargaan atau pengakuan, minim dukungan dari rekan kerja atau orang-orang di lingkungan kerja, ketidakadilan, dan kesenjangan antara individu dengan nilai-nilai organisasi. Maslach & Leiter (2016) menjelaskan tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *burnout* yaitu *exhaustion*, *cynism* dan *inefficacy*.

### **Teori *Work Engagement***

Merujuk Bakker *et al.* (2014) memberikan keterangan *work engagement* sebagai suatu perilaku energik (*vigor*), emosional (*dedication*) dan komponen kognitif (*absorption*). *Vigor* dicerminkan saat

bekerja memiliki ketahanan mental yang kuat dan energi yang tinggi, memiliki kemauan berusaha serta berupaya dalam suatu pekerjaan, dan juga tekun meskipun menghadapi hambatan. *Dedication* dapat dilihat dari adanya keterlibatan seseorang di dalam pekerjaan dan mendapati kebermaknaan, antusiasme serta tantangan. *Absorption* ditandai konsentrasi yang penuh serta asyik dalam pekerjaan. *Work engagement* juga dapat diartikan sebagai adanya pemenuhan yang dapat menghindarkan seseorang mengalami kehampaan sehingga menciptakan perasaan serta jiwa yang kosong dalam diri seseorang seperti kehabisan tenaga (Bakker *et al.*, 2014).

Nahrgang *et al.* (2011) memiliki penjelasan tentang *work engagement* yang mewakili tingkat keterlibatan, partisipasi dan komunikasi karyawan dalam kegiatan yang berhubungan dengan keselamatan dan kepatuhan atau sejauh mana karyawan tunduk terhadap aturan dan prosedur keselamatan. Cole *et al.* (2012) menambahkan makna dari *work engagement* itu relatif terhadap konstruksi yang ada seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

Perrin (2013) menyatakan terdapat sepuluh faktor pendorong *work engagement* yaitu *management senior* yang memperhatikan karyawan, suatu pekerjaan menantang, memperoleh suatu wewenang untuk mengambil keputusan, perusahaan yang berorientasi kepuasan pelanggan, kesempatan jenjang karir, reputasi yang dimiliki perusahaan, solidaritas tim kerja, sumber daya yang memadai, kebebasan berpendapat, dan penyampaian visi yang jelas. Indikator untuk *work engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2004) antara lain *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

### Hubungan antar Variabel

Crawford *et al.* (2010) menggunakan *meta-analysis* untuk mengeksplorasi pengaruh *job demand* pada *work engagement*. Penelitian ini membagi *job demand* dalam dua tipe yaitu *hindrance demand* dan *challenge demand* dan ditemukan bahwa *hindrance demand* berpengaruh signifikan negatif pada *work engagement* namun *challenge demand* mampu berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Salmela-aro & Upadyaya (2018) mengukur *work engagement* dengan menggunakan indikator yang terdiri atas *dedication*, *vigor* dan *absorption*, adapun empat pernyataan dari penelitian tersebut dengan indikator *work demands*, *interpersonal demands* dan *multi-cultural demands* menjadi alat ukur *job demand*. Penelitian ini membuktikan *job demand* dengan signifikan memengaruhi negatif *work engagement*. Sejalan dengan penelitian tersebut terdapat penelitian dari Bimantari (2015) menjelaskan pengaruh dari *job demand* ke *work engagement* terbukti signifikan negatif. Kemudian, Nahrgang *et al.* (2011) memberikan penjelasan terdapat pengaruh yang signifikan negatif dari *job demand* ke *work engagement*. Di sisi lain, merujuk pada penelitian Saputra (2019) pengaruh yang signifikan dan positif ditemukan dari *job demand* ke *work engagement*.

H1: Diduga terdapat pengaruh negatif *job demand* pada *work engagement*.

Yener & Coskun (2013) mengeksplorasi sejauh mana *job demand* mampu menyebabkan *burnout* pada pekerja di Kota Istanbul. Indikator dari *burnout* diantaranya yaitu *depersonalization*, *emotional exhaustion* dan *personal accomplishment*. Selanjutnya, *role conflict*, *work overload* dan *role ambiguity* menjadi indikator *job demand*. Penelitian ini menunjukkan *job demand* berpengaruh positif pada *burnout* dengan signifikan.

Kim & Wang (2018) secara khusus menganalisis efek langsung, tidak langsung dan moderat dari JD-R model pada *burnout* dengan menggunakan karyawan bagian pelayanan perusahaan publik sebagai objek penelitian. Penelitian ini mengungkapkan *job demand* dengan signifikan dan kuat memengaruhi *burnout* secara positif. Indikator *job demand* meliputi *role ambiguity*, *customer contact* dan *workload*. Kemudian untuk indikator *burnout* yang digunakan meliputi saya merasakan kelelahan secara emosional dengan pekerjaan saya, saya merasakan lelah setelah bekerja seharian, saya kurang berminat pada pekerjaan saya, dan saya memiliki keraguan pekerjaan saya bermanfaat bagi saya.

Oktarina (2017) mendapati *job demand* mampu memengaruhi positif *burnout* dengan signifikan. Adapun Crawford *et al.* (2010) mampu menjelaskan pengaruh yang signifikan serta positif dari *job demand* ke *burnout*. Demikian pula dengan Salmela-aro & Upadyaya (2018) mampu memberikan penjelasan *job demand* sebagai *predictor* yang kuat memengaruhi secara positif *burnout*.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif *job demand* pada *burnout*.

Villavicencio-ayub *et al.* (2015) melakukan penelitian pada organisasi di Kota Meksiko dan berhasil membuktikan *burnout* sebagai variabel independen mampu memengaruhi *work engagement* dengan hubungan signifikan negatif. Indikator *work engagement* yang digunakan adalah *vigor*, *absorption* dan *dedication*, serta indikator *burnout* penelitian ini yaitu *emotional exhaustion*, *depersonalization* dan *personal accomplishment*.

Christianty & Widhianingtanti (2016) dengan menggunakan uji korelasi berhasil menjelaskan *burnout* yang memiliki hubungan signifikan negatif dengan *work engagement* pada *accounting staff* PT BPR Restu Grup. Kelelahan fisik, kelelahan mental serta kelelahan emosional adalah indikator yang digunakan untuk mengukur *burnout* karyawan. Adapun *work engagement* dengan menggunakan indikator *employee feelings* dan *employee behavior*. Penelitian tersebut mendapat dukungan dari penelitian Broeck *et al.* (2017) dengan membuktikan adanya korelasi negatif diantara *burnout* dengan *work engagement*. Crawford *et al.* (2010) memberikan penguatan hasil signifikan serta negatif yang ditemukan dalam hubungan *burnout* dengan *work engagement*. Demikian pula dengan Cole *et al.* (2012) menemukan adanya hubungan negatif dan signifikan diantara *burnout* dengan *work engagement*.

H3: Diduga terdapat pengaruh negatif *burnout* pada *work engagement*.

*Burnout* yang karyawan alami diakibatkan oleh *job demand* yang tidak dikelola dengan baik dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* karyawan sebagaimana dengan Bakker *et al.* (2014) yang menjelaskan mengenai perkembangan teori *Job Demand Resources of Occupational Well-Being* di mana *burnout* digambarkan memediasi pengaruh *job demand* pada *work engagement*.

H4: Diduga *burnout* memediasi pengaruh *job demand* pada *work engagement*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausal. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Surabaya sebesar 32 karyawan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah sensus artinya total populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Cooper & Schindler, 2014) sehingga ukuran sampel penelitian ini yaitu 32 responden. Adapun variabel penelitian ini antara lain: *job demand* (X), *burnout* (Z), dan *work engagement* (Y). Penghimpunan data melalui cara observasi dan kuesioner.

Penelitian ini dengan menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004) untuk mengukur *work engagement*, *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Leiter, 2016) untuk mengukur *burnout*, serta *Job Demand Scale* (Yener & Coskun, 2013) digunakan untuk mengukur *job demand*. *Likert scale* dipilih sebagai skala pengukuran dengan rincian: skala 1 dimaknai sebagai sangat tidak setuju sampai dengan skala 5 yang memiliki arti sangat setuju (Sekaran & Bougie, 2014). Sumber data yang dimanfaatkan penelitian ini adalah *primary data* dan *secondary data*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS) serta memanfaatkan aplikasi SmartPLS 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menyajikan secara rinci hasil karakteristik responden yang menjadi partisipan penelitian ini. Karakteristik responden kategori jenis kelamin didapati sebagian besar laki-laki sebesar 81.3%.

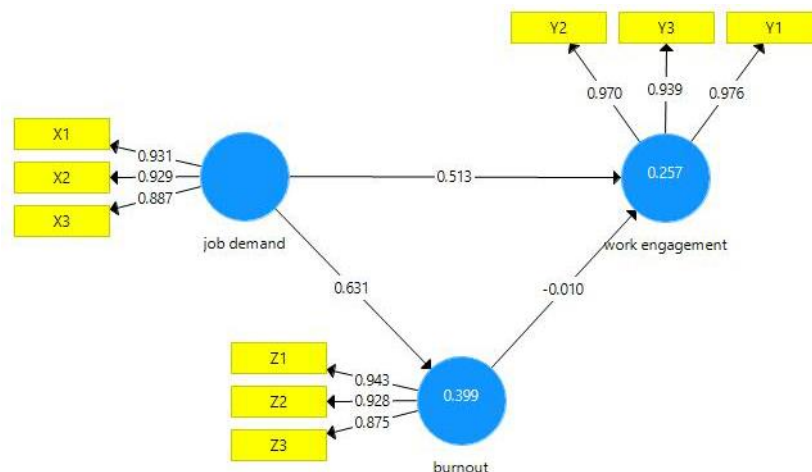
Karakteristik responden didasari oleh usia mayoritas merupakan responden dengan rentang usia 21-30 tahun sebesar 78,2%. Status responden lebih banyak responden lajang dengan presentase 59,4%. Pendidikan responden didominasi responden dengan pendidikan SLTA/ sederajat sebesar 53,1%. Adapun masa kerja responden selama 11-20 tahun mendominasi dengan presentase 12,6%.

**Tabel 1.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Karakteristik	Kategori	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	81,3%
	Perempuan	18,8%
Usia	21-30 tahun	78,2%
	31-40 tahun	9,4%
	41-50 tahun	9,3%
	51-60 tahun	3,1%
Status	Lajang	59,4%
	Menikah	40,6%
Pendidikan	Strata satu	46,9%
	SLTA/ sederajat	53,1%
Masa kerja	1-10 tahun	8,4%
	11-20 tahun	12,6%
	21-30 tahun	3,1%

Sumber: Output SPSS, data diolah.

Hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan nilai *mean* dalam penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* karyawan masuk kategori tinggi tercermin dari nilai rata-rata 4,27. Adapun *burnout* karyawan dikategorikan tinggi dengan skor *mean* sebesar 3,83. Selanjutnya, *job demand* karyawan termasuk pada kategori tinggi didasari nilai rata-rata 4,14.



Sumber: Output SmartPLS

**GAMBAR 1. PENGUJIAN MEASUREMENT MODEL**

Pada gambar 1, *outer loading* dari *job demand*, *burnout* dan *work engagement* di atas 0,50 sehingga dapat diketahui seluruh konstruk indikator yang terdapat di penelitian ini terbukti valid (Ghozali, 2008).

Tabel 2 menunjukkan *work engagement*, *burnout* dan *job demand* memiliki *composite reliability* di atas 0,70 artinya didapati seluruh variabel penelitian ini dengan reliabilitas yang baik (Ghozali, 2008). Adapun *cronbach's alpha* pada tabel 2 menunjukkan semua konstruk di atas 0,60 artinya model variabel penelitian ini memiliki reliabilitas yang kuat (Ghozali, 2008). Selanjutnya, pada tabel 2 diketahui *R-Square* variabel *work engagement* sebesar 0,206 dan *R-Square* variabel *burnout* yaitu



0,379 sehingga dapat dimaknai bahwa besarnya pengaruh *job demand* terhadap *work engagement* adalah 20,6%, serta besarnya pengaruh *job demand* pada *burnout* sebesar 37,9%, sedangkan variabel yang lainya dapat memengaruhi sisanya.

**Tabel 2.**  
**COMPOSITE RELIABILITY, CRONBACH'S ALPHA DAN R-SQUARE VARIABEL**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	R-Square
WE	0,974	0,960	0,206
BU	0,940	0,903	0,379
JD	0,940	0,904	

Sumber: Output SPSS, data diolah.

**Tabel 3.**  
**HASIL PATH COEFFICIENTS DAN INDIRECT EFFECT**

Hubungan antar Variabel	Original Statistic	T-Statistic	Cut of Value	Keterangan
<i>Job demand</i> → <i>Work engagement</i>	0,513	4,757	≥ 1,96	Sig +
<i>Job demand</i> → <i>Burnout</i>	0,631	6,933		Sig +
<i>Burnout</i> → <i>Work engagement</i>	-0,010	0,056		Non-Sig -
<i>Job demand</i> → <i>Burnout</i> → <i>Work engagement</i>	-0,007	0,053		Non-Sig -

Sumber: Output SPSS, data diolah.

Merujuk tabel 3, *t-statistic* dari pengaruh *job demand* kepada *work engagement* yaitu  $4,757 \geq 1,96$  dan nilai *coefficient estimate* positif sebesar 0,513, maknanya terdapat pengaruh yang signifikan serta positif *job demand* ke *work engagement*. Besar skor *t-statistic* hubungan *job demand* terhadap *burnout* adalah  $6,933 \geq 1,96$  serta skor *coefficient estimate* bernilai positif sebesar 0,631, artinya terdapat pengaruh signifikan positif *job demand* pada *burnout*. Hasil *t-statistic burnout* pada *work engagement* menunjukkan  $0,056 \leq 1,96$  dengan *coefficient estimate* bernilai negatif -0,01, oleh karena itu diketahui tidak didapati pengaruh dari *burnout* ke *work engagement* yang signifikan. Adapun hasil dari *t-statistic* pengaruh dari *job demand* ke *work engagement* melalui *burnout* adalah  $0,053 \leq 1,96$  serta pula nilai *coefficient estimate* negatif -0,007, sehingga dapat dimaknai bahwa *burnout* tidak mampu menjadi mediator pengaruh dari *job demand* untuk *work engagement*.

### Pengaruh *Job Demand* terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian mendapati *job demand* memiliki pengaruh ke *work engagement* secara signifikan positif. Artinya, jika tingkat *job demand* karyawan meningkat maka level *work engagement* karyawan dapat turut meningkat sejalan dengan peningkatan *job demand*.

Hasil dari penelitian ini adalah H1 ditolak, diperkuat penelitian Saputra (2019) dengan membuktikan *job demand* berpengaruh positif serta signifikan pada *work engagement* staf Badan Keuangan Daerah Boyolali. Crawford *et al.* (2010) menambahkan *job demand* terbagi atas dua tipe yaitu *hindrance demand* dan *challenge demand* serta membuktikan bahwa *challenge demand* dapat berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, karena tantangan pekerjaan dapat meningkatkan emosi positif dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas.

Berdasarkan hasil pengamatan, karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* memiliki target dan tujuan yang jelas sehingga karyawan akan lebih mudah dalam memfokuskan pekerjaan mereka, akibatnya karyawan akan lebih aktif melibatkan diri dalam pekerjaan dan saling mendukung sesama kolega.

Hasil wawancara bersama karyawan bagian *collective* diperoleh keterangan bahwa tuntutan pekerjaan karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* sangat tinggi baik di kantor maupun di lapangan serta tantangan terberat adalah debitur, karena dalam melakukan pembinaan dan penagihan karyawan diharuskan menggunakan kemampuan dan kreativitas untuk mendorong debitur membayar angsuran

dan *skill* utama karyawan adalah komunikasi. *Team leader* menambahkan terdapat faktor lainnya yang mampu mendorong tumbuhnya tingkat *work engagement* yaitu *job control* di mana karyawan memiliki peran dalam mengambil keputusan dan memiliki kesempatan untuk berpendapat terkait penyelesaian masalah.

*Job demand* terbukti berpengaruh pada *work engagement* dengan signifikan positif. Berdasarkan hasil penelitian dan keterangan dari karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* dapat diketahui bahwa *challenge demand* dapat meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan di dalam pekerjaan sehingga *work engagement* dapat meningkat. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat tercermin dari peran karyawan dalam mengambil keputusan dan dukungan diantara karyawan.

### **Pengaruh Job Demand terhadap Burnout**

Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa *job demand* dapat memberikan pengaruh signifikan positif pada *burnout*. Oleh karena itu, jika tingkat *job demand* meningkat maka level *burnout* karyawan dapat turut meningkat. Dengan demikian, H2 diterima.

Penelitian ini dapat mendukung penelitian Kim & Wang (2018) yang menemukan *job demand* karyawan perusahaan pelayanan publik signifikan positif berpengaruh pada *burnout*. Merujuk penelitian Santoso & Hartono (2017) menunjukkan *job demand* manajer proyek di Indonesia berpengaruh signifikan dan berhubungan positif pada *burnout* yang manajer proyek rasakan.

Uji statistik deskriptif menunjukkan skor rata-rata *job demand* lebih tinggi dari skor rata-rata *burnout*. Skor rata-rata indikator tertinggi *job demand* yaitu *work overload*, hal ini mengindikasikan beban kerja yang dimiliki karyawan kurang merata dan melebihi kapasitas karyawan dalam menyelesaikan tugas, sementara itu indikator *cynism* dari variabel *burnout* adalah yang tertinggi artinya karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* merasa kurang memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sebagai *debt collector*.

Wawancara yang dilakukan bersama pimpinan *Consumer Collection and Remedial Unit* menjelaskan bahwa beban kerja karyawan akan serasa lebih berat saat menjelang akhir bulan karena tambahan beban *time pressure*. Selain itu, sebagian besar karyawan memiliki tanggung jawab baik di kantor maupun di lapangan, hambatan-hambatan yang ditemui oleh karyawan saat bertugas lapangan menyebabkan energi dan waktu mereka terkuras lebih banyak serta akan diperparah jika karyawan terlibat adu pendapat dengan debitur.

Berdasarkan hasil pengamatan sebagian besar karyawan di *Consumer Collection and Remedial Unit* merupakan pegawai *outsourcing* yang rentan mengalami kesenjangan dengan nilai-nilai Bank Tabungan Negara. Keterangan dari karyawan bagian administrasi bahwa karyawan *outsourcing* sering kali mendapat perlakuan berbeda di dalam komunitas serta tidak memiliki kesempatan untuk jenjang karir menyebabkan rasa rendah diri dan semangat berkurang.

Penelitian ini membuktikan *job demand* karyawan *Consumer Collection and Remedial Unit* yang tinggi menyebabkan *burnout* yang dirasakan karyawan meningkat. Oleh karena itu, ketersediaan *job resources* seperti dukungan sosial dapat membantu mengurangi dampak *burnout* (Elst et al., 2016).

### **Pengaruh Burnout terhadap Work Engagement**

Hasil analisis dan pengujian membuktikan *burnout* secara signifikan tidak memiliki efek pada *work engagement*, maknanya *work engagement* karyawan tidak terpengaruh oleh level *burnout* yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, H3 ditolak.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Hikmatullah (2016) bahwa *burnout* dengan *employee engagement* tidak ada hubungan yang signifikan. Maricuțoiu et al. (2017) pula menemukan bahwa *burnout* secara signifikan tidak memiliki hubungan dengan *work engagement*.



Berdasarkan uji statistik deskriptif skor *mean burnout* dan *work engagement* tergolong tinggi, namun skor rata-rata *work engagement* lebih tinggi dari *burnout*. Indikator tertinggi variabel *work engagement* adalah *vigor* artinya karyawan memiliki energi fisik yang sangat banyak sehingga dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas baik di dalam kantor maupun di lapangan.

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden dapat diketahui sebagian besar karyawan berjenis kelamin laki-laki, sebagaimana penuturan dari karyawan bagian *asistant field collector* bahwa pekerjaan di lapangan lebih cocok untuk laki-laki dibandingkan perempuan karena memiliki risiko tinggi serta lebih banyak hambatan, tidak jarang energi fisiologis maupun psikologis dapat terkuras hanya untuk kunjungan lapangan.

### **Pengaruh *Job Demand* terhadap *Work Engagement* melalui *Burnout***

Hasil pengujian membuktikan bahwa *t-statistic* lebih rendah dari *cut of value*, sehingga dapat diartikan bahwa *burnout* tidak dapat atau tidak memiliki peran mediasi pengaruh dari *job demand* ke *work engagement*, dengan demikian H4 ditolak.

Apabila dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan di *Consumer Collection and Remedial Unit* Bank Tabungan Negara Cabang Surabaya berdasarkan keterangan dari karyawan bagian *desk call* terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* seperti hubungan dan komunikasi yang baik dengan atasan, dukungan organisasi, dan dukungan dari rekan kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Lee *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *job resources* memoderasi pengaruh *job demand* pada *work engagement*.

Hasil dari penelitian ini memberikan informasi bahwa variabel *burnout* tidak dapat menjadi variabel mediasi antara *job demand* dengan *work engagement*, karena ada tidaknya *burnout* variabel *job demand* telah berpengaruh positif ke *work engagement* dengan signifikan serta terdapat variabel lain yang lebih dibutuhkan karyawan untuk dapat meningkatkan *work engagement*.

## **KESIMPULAN**

Merujuk hasil uji serta pembahasan yang dijabarkan sebelumnya maka diketahui *job demand* berpengaruh pada *work engagement* dan *burnout* dengan signifikan positif, *burnout* tidak dapat memperlemah *work engagement* serta *burnout* tidak mampu menjadi mediator pengaruh *job demand* terhadap *work engagement*. Implikasi utama yang didasari oleh penelitian ini diantaranya optimalisasi tuntutan pekerjaan serta sumber daya pekerjaan. Optimalisasi tuntutan pekerjaan dapat dilakukan diantaranya mengurangi ambiguitas dan konflik peran dengan cara mengisi jabatan yang kosong, dan menambah karyawan agar beban kerja dapat terbagi dengan rata dan tidak tumpang tindih diantara karyawan. Sumber daya pekerjaan dapat ditingkatkan diantaranya dengan pemberian *financial reward* sesuai tingkat pencapaian target, menambah fasilitas kendaraan untuk kunjungan lapangan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan dan mengutarakan pendapat. Penelitian ini terbatas pada tiga variabel yaitu *job demand*, *burnout* dan *work engagement*, untuk itu penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas variabel diantaranya *job resources*, *job stress* dan *work-home interaction* serta melebarkan objek penelitian terutama di industri perbankan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement : The JD – R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using The Job Demands-Resources Model to

- Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bimantari, P. (2015). Pengaruh Job Demands, Personal Resources, dan Jenis kelamin Terhadap Work Engagement. Diakses pada 20 Februari 2020, dikutip dari <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/33440>
- Broeck, A. Van Den, Elst, T. Vander, Baillien, E., Serçu, M., Schouteden, M., Witte, H. De, & Godderis, L. (2017). Job Demands , Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationship: An Analysis Across Sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- Cahyani, W. (2019). Peran Dukungan Sosial Terhadap Stress Kerja Sebagai Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 868–876. Diakses pada 15 Februari 2020, dikutip dari <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/29331>
- Christianty, T. O. V., & Widhianingtanti, L. T. (2016). Burnout Ditinjau dari Employee Engagement pada Karyawan. *Psikodimensia*, 15(2), 351–373. Diakses pada 16 Februari 2020, dikutip dari <http://103.243.177.137/index.php/psi/article/download/996/658>
- Coetzer, C., & Rothmann, S. (2007). Job Demands, Job Resources and Work Engagement of Employees in A Manufacturing Organisation. *Southern African Business Review*, 11(3), 17–32. Diakses pada 15 Februari 2020, dikutip dari <https://journals.co.za/content/sabr/11/3/EJC92864?crawler=true&mimetype=application/pdf>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., Boyle, E. H. O., Cole, M. S., & Walter, F. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (Twelfth Ed). New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout : A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Elst, T. Vander, Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Broeck, A. Van Den, & Godderis, L. (2016). Job Demands–Resources Predicting Burnout and Work Engagement among Belgian Home Healthcare Nurses: A Cross-Sectional Study. *Nursing Outlook*, 64(6), 542–556. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.06.004>
- Fazlurrahman, H. (2018). Change Management in Islam Perspective. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi*, 15(1), 54–60. Diakses pada 14 Februari 2020, dikutip dari <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jema>
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hikmatullah, F. (2016). Hubungan Employee Engagement dan Burnout Pada Karyawan Divisi IT. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(1), 100–108. Diakses pada 16 Februari 2020, dikutip dari <https://ejournal.gunadarma.ac.id/index.php/psiko/article/view/1548/1307>
- Hurrell, J. J., Murphy, L. R., & Cooper, S. L. (1988). *Occupational Stress: Issue and Development in Research*. London: Taylor & Francis Ltd.

- Kim, S., & Wang, J. (2018). The Role of Job Demands – Resources ( JDR ) between Service Workers' Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *Journal of Enviromental Research and Public Health*, 15(12), 2894. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool For The Assessment of Burnout. *Journal of Work, Health and Organization*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Lee, A., Kim, H., Faulkner, M., Gerstenblatt, P., & Travis, D. J. (2019). Work Engagement among Child - Care Providers : An Application of The Job Demands – Resources Model. *Child & Youth Care Forum*, 48(1), 77–91. <https://doi.org/10.1007/s10566-018-9473-y>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work Engagement or Burnout : Which Comes First ? A Meta-Analysis of Longitudinal Evidence. *Burnout Research*, 5, 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Martin. (2017). Industry 4.0: Definition, Design Principles, Challenges, and the Future of Employment. Diakses pada 20 Januari 2020, diakses dari <https://www.cleverism.com/industry-4-0/>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding The Burnout Experience : Recent Research and its Implications for Psychiatry. *Journal of World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Moeller, J., Ivcevic, Z., White, A. E., Menges, J. I., & Brackett, M. A. (2017). Highly Engaged but Burned Out : Intra-Individual Profiles in The US Workforce. *Journal of Career Development International*, 23(1), 86–105. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0215>
- Montgomery, A., Spânu, F., Adriana, B., & Panagopoulou, E. (2015). Job Demands, Burnout, and Engagement among Nurses: A Multi-Level Analysis of Orcab Data Investigating The Moderating Effect of Teamwork. *Burnout Research*, 2, 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.001>
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work : A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands , Job Resources , Burnout , Engagement , and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Oktarina, A. N. (2017). Pengaruh Job Demand Pada Burnout dengan Job Resource dan Personal Resource sebagai Pemoderasi : Studi pada PT Kusumaputra Santosa Karanganyar. *Prosiding Seminar Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*. Diakses pada 17 Februari 2020, dikutip dari <http://www.jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/snpe/article/viewFile/10673/8350>
- Perrin, T. (2013). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement Towers Perrin Annual Report. Diakses pada 15 Februari 2020, dikutip dari [www.towerperrin.com](http://www.towerperrin.com)
- Ramadhani, Y. N., & Hadi, C. (2018). Pengaruh Job Demands-Resources Terhadap Employee Engagement Pada Staff Account Officer PT. X Wilayah Jombang. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7, 1–15. Diakses pada 20 Februari 2020, dikutip dari <http://url.unair.ac.id/cf758369>
- Salmela-aro, K., & Upadyaya, K. (2018). Role of Demands-Resources in Work Engagement and Burnout in Different Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190–200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>

- Santoso, P. N., & Hartono, B. (2017). Pengaruh Job Demand-Resources Terhadap Burnout Pada Manajer Proyek Indonesia. *Seminar Nasional Teknik Industri Universitas Gajah Mada 2017* (pp. 82–92). Yogyakarta: Program Studi Teknik Industri Departemen Teknik Mesin dan Industri.
- Saputra, A. (2019). Analisis Pengaruh Job Demand, Job Resources dan Personal Resources Terhadap Work Engagement (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Boyolali). Diakses pada 10 Maret 2020, dikutip dari <http://eprints.ums.ac.id/70900/>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W., Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (2013). What Is Engagement? In *Employee Engagement In Theory And Practice* (pp. 1–37). London: Routledge.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Hoboken: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Upadyaya, K., Ph, D., Vartiainen, M., Ph, D., & D, K. S. P. (2016). From Job Demands and Resources to Work Engagement, Burnout, Life Satisfaction Depressive Symptoms and Occupational Health. *Burnout Research*, 3(4), 101–108. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- Villavicencio-ayub, E., Jurado-cárdenas, S., & Valencia-cruz, A. (2015). Work Engagement and Occupational Burnout: Its Relation to Organizational Socialization and Psychological Resilience. *Journal of Behavior, Health and Social Issues*, 6(2), 45–55. <https://doi.org/10.5460/jbhsi.v6.2.47026>
- Yener, M., & Coskun, O. (2013). Using Job Resources and Job Demands in Predicting Burnout. *International Strategic Management Conference* (pp. 869–876). Elsevier Ltd.